

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RACING MOTOR´S S.A.C.  
DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA MOTOS. SULLANA - 2016”

Presentada por:

Br. Karol Judit Luzardo Navarro.

Tesis para optar el título de  
Licenciada en Ciencias Administrativas

Piura – Perú

2018


**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**




**T E S I S**

**"PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RACING MOTORS S.A.C.  
DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA MOTOS-SULLANA 2016"**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**

  
.....  
BR. KAROL JUDITH LUZARDO NAVARRO  
TESISTA

  
.....  
DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMENEZ  
ASESOR

**PIURA -PERÚ  
2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

"PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RACING MOTORS S.A.C.  
DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA MOTOS-SULLANA 2016"

DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA  
Presidente del Jurado

DR. ALFREDO HERRERA FARFÁN  
Vocal del Jurado

DR. MARIO RUESTA YARLEQUE  
Secretario del Jurado

NO ASISTIO

PIURA-PERU  
2018



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 010-2018-UNP-FCCAA-UI**

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller KAROL JUDIT LUZARDO NAVARRO**, denominado: **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RACING MOTORS S.A.C. DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS PARA MOTOS-SULLANA 2016"**, asesorada por el **DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

**APROBADA (X)**

**DESAPROBADA ( )**

Con la mención de:

Sobresaliente

- (X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.
- ( ) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 26 de Enero de 2018.

  
**DR. DAVID NORIEGA SAAVEDRA**  
Presidente

**DR. MARIO RUESTA YARLEQUE**  
Secretario

NO ASISTIO.

  
**DR. ALFREDO HERRERA FARFAN**  
Vocal

## **Dedicatoria**

*A mis queridos padres y hermana, mis motores y motivo a seguir adelante. Porque ellos me han inculcado valores, principios y amor a Dios, al prójimo y a mi misma. Porque han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad.*

## **Agradecimiento**

*Agradezco a Dios dador de la vida por tanta bondad y por su amor incondicional en toda circunstancia. Porque me brinda la sabiduría necesaria para encontrar las soluciones que necesito para salir victoriosa de las dificultades. Gracias por hacerme comprender que tu amor sobrepasa toda necesidad. Que Tú me das tantas bendiciones que me ayudan a experimentar tu paz y en que puedo encontrar fortaleza y consuelo en Ti. Tú eres quien me cuida, quien me provee. Eres Tú mi refugio y mi tienda del encuentro. Eres Tú quien me sostiene, me llevas por caminos de bien y me ha permitido culminar con esta meta de crecimiento profesional.*

*De manera especial también agradezco a mi asesor el Dr. Luis Cueva Jiménez por todo el conocimiento, apoyo y comprensión brindada a lo largo del desarrollo de la presente.*

*Agradezco a la empresa Racing Motor´s S.A.C., de manera especial a su Gerente el Sr. Gilmer Burgos Correa, por toda la información y apoyo brindado para el desarrollo de la presente investigación.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis tiene como objetivo general elaborar un Plan Estratégico para la empresa Racing Motor's S.A.C. distribuidora de repuestos para motos, siguiendo la metodología propuesta por D'Alessio (2008), con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado, aprovechando sus ventajas competitivas, el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector. El plan estratégico para la empresa Racing Motor's S.A.C. toma como referencia el modelo de D'Alessio (2008), en su primera etapa: Formulación y planeamiento: donde se formula la visión, misión, valores y código de ética; se desarrolla la evaluación externa, el análisis competitivo, la evaluación interna; se establecen los Objetivos a largo plazo para definir las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada. El recojo de la información privilegió la observación, pues la investigadora contaba con la disponibilidad por parte de la gerencia de dicha firma, así como de los trabajadores clave, quienes fueron entrevistados.

Una de las conclusiones de la presente tesis demuestra que la empresa Racing motor's, puede adecuar sus recursos y capacidades al entorno en la ciudad de Sullana, desarrollando el plan estratégico elaborado en base a la metodología de D'Alesio (2008) propuesto por la presente tesis lo que permitiría una gestión de la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa y que los Objetivos de Largo Plazo se lograrán por medio de los objetivos estratégicos y sus indicadores.

### **Palabras clave**

Plan Estratégico, Ventajas Competitivas, Repuestos Motos, Estrategias.

## **ABSTRACT**

This research aims to elaborate a Strategic Plan for the company Racing Motor's S.A.C. distributor of spare parts for motorcycles, following the methodology proposed by D'Alessio (2008), to improve its competitiveness in the market, taking advantage of its competitive advantages, the economic growth of the country and the dynamism of the sector. The strategic plan this research aims to elaborate a Strategic Plan for the company Racing Motor's S.A.C. The strategic plan for the company Racing Motor's S.A.C. takes as reference the model of D'Alessio (2008), in its first stage: Formulation and planning: where the vision, mission, values and code of ethics are formulated; external evaluation is developed, competitive analysis, internal evaluation; long-term objectives are established to define the strategies that will lead the organization of the current situation to the desired future situation. The collection of information privileged the observation, since the researcher had the availability on the part of the management of said firm, as well as the key workers, who were interviewed.

The main conclusion of the thesis shows that the company Racing motor's, can adapt its resources and capabilities to the environment in the city of Sullana, developing the strategic plan developed based on the methodology of D'Alesio (2008) proposed by This thesis will allow management of the organization and will indicate the direction towards which the company's efforts are heading and that the long-Term Objectives will be achieved through the strategic objectives and their indicators.

### **Keywords**

Strategic Plan, Competitive Advantages, Motorcycle Spare Parts, Strategies.



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCCIÓN .....	14
1. REVISIÓN DE LITERATURA O MARCO TEÓRICO.....	4
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.2. MARCO TEÓRICO .....	8
1.2.1. Planificación estratégica .....	8
1.2.2. Importancia de la Planificación estratégica .....	12
1.2.3. Motivos a favor y en contra de la Planificación estratégica .....	13
1.2.4. Etapas del Proceso Estratégico .....	15
1.2.5. Síntomas que revelan una estructura inadecuada .....	24
2. MATERIAL Y MÉTODOS.....	26
2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	26
2.1.1. Planteamiento del problema .....	26
2.1.2. Formulación del problema.....	28
2.2. OBJETIVOS .....	29
2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	30
2.4. METODOLOGÍA.....	31
2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
2.6. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
2.8. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE LA MEDICIÓN .....	35

2.8.1.	Método cualitativo .....	35
2.8.2.	Fuentes primarias.....	35
2.8.3.	Fuentes secundarias .....	35
3.	PLAN ESTRATÉGICO.....	36
3.1.	VISIÓN.....	36
3.2.	MISIÓN .....	36
3.3.	VALORES.....	37
3.4.	CÓDIGO DE ÉTICA.....	39
3.5.	EVALUACIÓN EXTERNA .....	40
3.5.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	40
3.5.2.	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	47
3.5.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	59
3.5.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	67
3.5.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	69
3.5.6.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	71
3.6.	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	73
3.6.1.	Poder de negociación de los clientes .....	73
3.6.2.	Poder de negociación de los proveedores .....	73
3.6.3.	Amenaza de los sustitutos.....	77
3.6.4.	Amenazas de nuevos entrantes .....	77
3.6.5.	Amenazas de los competidores.....	78
3.6.6.	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	80
3.7.	EVALUACIÓN INTERNA .....	83

3.7.1. Administración y Gerencia (A) .....	83
3.7.2. Marketing y ventas (M) .....	84
3.7.3. Operaciones, logística e infraestructura (O) .....	84
3.7.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	86
3.7.5. Recursos Humanos (H).....	86
3.7.6. Sistema de información y comunicaciones (I).....	87
3.7.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	87
3.7.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	88
3.8. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO .....	90
3.9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	91
3.9.1. Objetivo Estratégico General.....	91
3.9.2. Objetivos Estratégicos específicos (OE) .....	91
3.10. MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	93
3.11. MATRIZ FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA).....	94
3.12. MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA) .....	96
3.13. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (MATRIZ IE).....	100
3.14. INDICADORES .....	102
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	103
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	105
5.1. Conclusiones.....	105
5.2. Recomendaciones finales .....	107

ANEXOS .....	111
--------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Valores físicos, organizacionales y psicológicos .....	18
Cuadro 2.1. Operacionalización de las variables .....	30
Cuadro 2.2. Comparación de metodologías para la elaboración de un plan estratégico .....	32
Cuadro 3.1. TLC según subpartidas para importar motopartes .....	41
Cuadro 3.2. PBI por sectores económicos .....	51
Cuadro 3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	72
Cuadro 3.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	81
Cuadro 3.5. Matriz Evaluación de Factores internos (MEFI).....	100
Cuadro 3.6. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	95
Cuadro 3.7. Matriz PEYEA de la empresa Racing motor's .....	97
Cuadro 3.8. Matriz Interna – Externa (IE) .....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Importación de vehiculos menores (motocicletas y trimotos).....	45
Figura 3.2. Importación de suministros Ene- Ago 2016.....	46
Figura 3.3. Producto Bruto Interno 2008 - 2018.....	50
Figura 3.4. Proyección de la Inflación, 2010 - 2018.....	54
Figura 3.5. Diagrama Radial del Perfil Competitivo .....	82
Figura 3.6. Matriz PEYEA.....	98

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1. Matriz de consistencia.....	111
ANEXO 2. Guía de Entrevistas .....	116
ANEXO 3. Descripción alfabética de Sub-partidas (SINTAD) .....	118
ANEXO 4. Galería de fotos .....	122

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones cada vez están más expuestas a las situaciones de cambio, incertidumbre y competitividad, lo que les exige desarrollar capacidades internas para asegurar su supervivencia y su nivel competitivo. Con esta investigación se persigue la incorporación de modelos administrativos que potencien las posibilidades de éxito organizacional y sirvan como base a la Administración de la empresa Racing Motor's S.A.C. para la proyección del plan estratégico de la organización y la capacidad de toma de decisiones, el cuál al carecer de ello le traía una serie de cuellos de botellas.

Las empresas que logran asumir una posición de liderazgo son aquellas que se preocupan y logran desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad. Sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento. Las empresas que se fijan objetivos estratégicos y elaboran una buena planificación estratégica a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado de constantes cambios. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse.

Ante los argumentos expuestos, la Gerencia de la empresa Racing Motor's S.A.C. se beneficiaría con la elaboración del Plan estratégico ya que tiene la responsabilidad de elaborar planes, definir metas a alcanzar en un tiempo y las formas de hacerlo asumiendo escenarios y

condiciones de partida y evaluando consecuencias relativas al uso de los diferentes tipos de recursos involucrados en un plan (tales como dinero, personal, infraestructura, tecnología, etc.). A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, la gerencia podrá tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Incorporar estas herramientas a la dirección de la empresa Racing Motor's S.A.C, sin duda le dio más estabilidad y la orientó al logro de sus objetivos.

La presente investigación ofrece aportes teóricos y prácticos; aportes teóricos porque es importante que existan investigaciones en el ámbito empresarial donde el estudiante de Administración tenga conocimiento sobre la problemática que presentan las organizaciones de la actualidad y sepan cómo actuar frente a ésta, considerando que este trabajo queda a disposición para futuras investigaciones, donde se podrá ahondar más sobre el tema teniendo en cuenta las variables que no fueron estudiadas; aportes prácticos, ya que es indispensable que los administradores elaboren planes estratégicos con el objetivo de encontrar una o varias ventajas competitivas que nos lleven al camino del éxito empresarial.



# **1. REVISIÓN DE LITERATURA O MARCO TEÓRICO**

## **1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Barandiarán Sánchez, Calderón Martell, & Chávez Campodónico, (2012) en la tesis denominada “Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú – Vehículos Ligeros y comerciales” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Administración estratégica de empresas; quienes ejecutaron un plan estratégico en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de Fernando D ‘Alessio. El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; luego, la evaluación externa a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). Luego, se desarrolla el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En la segunda etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete; de ellos se derivó la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los Objetivos a Largo Plazo (OLP), que son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP llevó a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los Objetivos a Corto Plazo (OCP) resultaría el logro de cada OLP. En sus conclusiones se destaca que la aplicación de este

plan estratégico permitió concretar la visión a través del cumplimiento de los OLP y sus respectivos OCP, los cuales se lograron por medio de las estrategias y las políticas planteadas. El cumplimiento de los OCP fue monitoreado por las perspectivas del Tablero de Control Balanceado, apoyado por los recursos asignados y una estructura organizacional adecuada. Dicho proyecto es de mucha importancia para la presente tesis porque utiliza el mismo modelo secuencial del autor Fernando D'Alessio y es realizado al sector de la empresa en estudio.

Hernández Mósquera, L. (2015), en la tesis denominada “Diseño del cuadro de mando integral para la Distribuidora Kawamotos S.A.”, realizada en la Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Tecnologías Administración Industrial; plantea el diseño del Cuadro de Mando Integral a la luz de la Metodología del “Balanced Scorecard”, donde se realiza una propuesta como herramienta de control gerencial para la Distribuidora Kawamotos S.A., con la cual se realizará el seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. En sus conclusiones se destaca que, mediante el uso del Cuadro del Mando Integral, se puede lograr planificar el direccionamiento estratégico para la Distribuidora Kawamotos S.A. En cuanto a las técnicas para el análisis de los datos, después de ampliar la información, se aplicaron métodos de construcción de indicadores de gestión que permitieron la elaboración de tablas, gráficas y diagramas que permitieron dar a conocer, de una manera clara la integración y síntesis de la información recolectada, siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral. Dicho trabajo será de mucha utilidad para nuestra presente investigación porque es una empresa de características similares a la que tenemos en estudio y por la metodología que emplea ya que el diseño del Cuadro de Mando Integral se conecta con los principales indicadores para innovar y construir las aptitudes estratégicas eficientes en beneficio de la mejora de la productividad y eficiencia del servicio durante y después de la venta (procesos internos), para hacer claro el

camino en donde los colaboradores necesitan cierto conocimiento, habilidades y sistemas (crecimiento y aprendizaje), generando una propuesta de valor en el cliente (cliente/mercado), el cual tendrá como resultado aumentar el valor de la organización para los socios (financiera). Los objetivos de cada uno de estos indicadores se convertirán en resultados estratégicos que conlleven a la creación de valor de la organización, facilitando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

Delgado y Duarte (2013), en la tesis denominada “Diseño de una Planificación estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil”, realizada en Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL); plantean la propuesta de la elaboración de un plan estratégico para la empresa Repuesto S.A. que ha sido desarrollada con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades de los colaboradores y ejecutivos de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad empresarial. En sus conclusiones se destaca que la empresa Repuesto S.A. contará con un Plan Estratégico eficaz y de fácil entendimiento, el cual le servirá de herramienta para la toma de decisiones y fijar lineamientos de acción que orienten a las decisiones y los resultados que se presenten en el futuro. Dicho proyecto es importante para la presente investigación porque presenta un modelo de diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de la empresa Repuesto S.A., la cual está fundamentada en la administración estratégica, para una buena toma de decisiones, a tal punto que el margen de error sea mínimo.

Rodriguez Maldonado, O. (2011), en su tesis “Propuesta estratégica para la comercialización de motocicleta eléctricas en Nicaragua en el 2011”, realizada en la Universidad Centroamericana, plantea un análisis comercial de Importadora Caallis S.A., para determinar

procesos para la comercialización de nuevos productos al mercado nacional importando motocicletas eléctricas. Las metodologías aplicadas en dicha investigación pretenden dar al lector una idea más clara del comportamiento del sector industrial de comercialización de motos importadas y el grupo competitivo donde se desempeña Importadora Caallis S.A. Dicho trabajo es un estudio analítico transversal, recurriendo a fuentes primarias de información a través de recopilación de datos de la empresa, entrevistas, sondeos e investigación del mercado, así como fuentes secundarias, Banco Central de Nicaragua (BCN) y Dirección General de Aduanas (DGA). Posteriormente a la recopilación se realiza un análisis ambiental, análisis FODA y análisis de organización industrial. Dicho proyecto es importante para la presente investigación porque presenta un análisis de las fuerzas competitivas para la realización de estrategias genéricas de diferenciación y desarrollo de productos basadas en destinar gran parte de sus recursos a la publicidad masiva y regalías para cumplir las metas de venta.

Arciniegas Paillacho, S. (2013) en su tesis “Plan estratégico para la empresa Supercentro de Llantas Montye Cia. Ltda.” realizada en la Escuela Politécnica del Ejército, presenta una propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Supercentro de Llantas Montye Cia Ltda., que inicia con los antecedentes de la empresa, servicios que ofrece, productos que vende, además incluye los aspectos teóricos sobre la planeación estratégica, análisis FODA, Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, estrategias genéricas, así como el marco conceptual donde se definen los principales términos utilizados. Dicho proyecto es importante para la presente investigación porque frente al crecimiento de la empresa en estudio demuestra que mediante la creación e implantación de un Plan Estratégico desarrolle un proceso más técnico y que mediante el conocimiento científico y la aplicación de algunas técnicas la empresa sea más competitiva, que

le permita surgir, incrementando sus ventas, y de hecho sus ingresos, permitiéndole cumplir con sus objetivos trazados.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1. Planificación estratégica**

En la presente tesis se hace mención de los términos planificación o planeación estratégica, por ello es importante definir ambos conceptos y dar a conocer su diferencia o similitud. Usualmente por planeación se entiende a la acción y efecto de trazar un plan y planificación como el plan general para obtener un objetivo determinado, en esta investigación se emplearán como sinónimos, aunque generalmente la planificación se proyecta a mediano y largo plazo y la planeación a corto plazo.

Según Fred R. (2003), el término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

Steiner, George (1998) define planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

El porvenir de las decisiones actuales: La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales.

“Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente” (Steiner, 1998).

Steiner (1998) afirma que:

“La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.

Proceso: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (Steiner, 1998).

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe

efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

(Steiner, 1998)

Filosofía: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección (Steiner, 1998).

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible (Steiner, 1998).

Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".

Estructura: Con respecto a este punto.

Steiner (1998) afirma: "Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos".

En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. (Steiner, 1998)

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición:

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. (Steiner, 1998)

En síntesis, la planeación estratégica es un proceso en la medida que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la visión de la empresa; y es un instrumento, porque además sirve como guía y orienta a la organización al logro del futuro deseado.

La base de la Planificación estratégica es elaborar adecuadas estrategias para lograr los objetivos a largo plazo, por ende, definiremos el término “estrategia” obtenida de diversos expertos en estrategia:

D'Alessio (2008) hace la siguiente cita:

Kenneth (1969) afirma:

Estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas generales, y planes para lograr estas metas, que son formulados definiendo en qué negocio está o debería estar la organización, y el tipo de compañía que es o debería ser, poniendo atención a los estados financieros de la organización (p. 53).

Ansoff (1997) define lo siguiente: “Básicamente una estrategia es una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización” (p.46).

En conclusión, podemos definir la Planificación estratégica como un proceso participativo que involucra a los miembros de la organización; el cual se inicia en observar la realidad del entorno del negocio que permita realizar un análisis externo e interno y anticiparnos frente a los desafíos y oportunidades que se generan en el futuro con la finalidad de formular, implantar y evaluar el cumplimiento de las estrategias.



### 1.2.2. Importancia de la Planificación estratégica

Según Altair Consultores (2005) indica: “el Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, es importante porque proporciona beneficios notables para cualquier organización empresarial”.

- a. Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- b. Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- c. Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- d. Mejora la coordinación de actividades.
- e. Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- f. Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- g. Mejora la comunicación.
- h. Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- i. El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- j. Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

El desarrollo de un plan estratégico es de mucha importancia porque produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, mejora el desempeño de la organización, es más flexible a los cambios de nuestro entorno y le permite enfrentar los problemas que trae consigo la globalización.

### 1.2.3. **Motivos a favor y en contra de la Planificación estratégica**

De acuerdo con Fred (2003): “la planificación estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino”.

A continuación, detallaremos los motivos a favor de la Planificación estratégica siguiendo a Fred (2003):

#### **Beneficios financieros**

- a. Son más rentables y exitosas.
- b. Muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad.
- c. Logran estar preparadas en caso de que ocurran fluctuaciones futuras en sus ambientes externo e interno.
- d. Muestran comúnmente un mayor rendimiento financiero a largo plazo en relación al promedio de su industria.
- e. Permite tomar decisiones que se apoyan más en la información, anticipándose bien a las consecuencias tanto a corto como a largo plazos.

#### **Beneficios no financieros**

- a. Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.
- b. Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.
- c. Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.
- d. Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.
- e. Permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos.

- f. Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades.
- g. Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas.
- h. Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal.
- i. Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto.
- j. Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales.
- k. Estimula el pensamiento previsor.
- l. Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades.
- m. Fomenta una actitud favorable hacia el cambio.
- n. Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

A continuación, detallaremos los motivos en contra de la Planificación estratégica siguiendo a Fred (2003):

- a. Estructuras de recompensas inadecuadas: Cuando una empresa logra el éxito, olvida con frecuencia recompensarlo.
- b. Manejo de crisis. Una empresa puede estar tan involucrada en el manejo de las crisis que no tiene tiempo para planear.
- c. Pérdida de tiempo. Algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo ya que no se elabora ningún producto para su venta.
- d. Demasiado costosa. Algunas empresas se oponen, por motivos culturales, a gastar recursos.
- e. Pereza. Las personas no desean realizar el esfuerzo necesario para formular un plan.

- f. Contentos con el éxito. En particular, si una empresa es exitosa, las personas podrían sentir que no existe la necesidad de planear porque las cosas funcionan bien; sin embargo, el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.
- g. Temor al fracaso. Al no llevar a cabo ninguna acción, existe poco riesgo de fracasar a menos que un problema sea apremiante.
- h. Confianza excesiva. Conforme los individuos adquieren experiencia, confían menos en la planeación formal; sin embargo, esto rara vez es conveniente, ya que sentir una confianza excesiva o sobrestimar la experiencia propia podría conducir a la desaparición de la empresa.
- i. Experiencia previa desagradable. Las personas podrían haber tenido una experiencia previa desagradable con la planeación; es decir, casos en que los planes han sido prolongados, exagerados, poco prácticos o inflexibles

#### **1.2.4. Etapas del Proceso Estratégico**

##### **1.2.4.1. Formulación y planeamiento:**

**Visión:** Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro. Se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener. Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

- a. Simple, clara, y comprensible.
- b. Ambiciosa, convincente, y realista.
- c. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.

- d. Proyectada a un alcance geográfico.
- e. Conocida por todos.
- f. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- g. Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.
- h. Al elaborar la visión debemos romper con los paradigmas y restricciones actuales con la finalidad de crear una imagen de empresa ideal donde se hayan superado los aspectos negativos y se compita exitosamente en un ambiente de mayor rendimiento y productividad.

**Misión:** Responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio y a quiénes nos debemos? Es el paso crucial en la administración estratégica, porque juega el rol de catalizador o impulsor para conducir a la organización de la situación actual a la futura. Una misión debe poseer las siguientes características fundamentales:

- a. Definir lo que es la organización.
- b. Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- c. Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- d. Diferenciar a la organización de todas las demás.
- e. Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- f. Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- g. Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.
- h. Lo que se mencione en la misión no debe ser un hecho literario, sino que debe constituir un verdadero compromiso que involucre a los colaboradores y que sirva como un símbolo que identifique a la empresa frente a los clientes y al mercado en general.

**Valores corporativos:** Son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados, y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización. Los valores son las cualidades prácticas que las compañías desean alcanzar o mantener como parte permanente de su actuación. No utilizamos el término en un sentido estrictamente moral, aunque no se excluyen los valores éticos.

Harmon y Jacobs (1988), en su libro “La diferencia vital” nos advierten que las empresas exitosas tienen un conjunto de valores compartidos. Es decir, su cultura organizacional es armónica para todos los miembros de la organización (desde sus propietarios o principales directivos hasta el último de los trabajadores).

Los siguientes son algunos de los valores físicos, organizacionales y psicológicos más importantes:

**Cuadro 1.1. Valores físicos, organizacionales y psicológicos**

FÍSICOS	ORGANIZACIONALES	PSICOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pulcritud</li> <li>• Orden</li> <li>• Puntualidad, regularidad</li> <li>• Uso eficiente del dinero y los materiales.</li> <li>• Mantenimiento del equipo</li> <li>• Calidad del producto, del servicio o del trabajo</li> <li>• Aprovechamiento máximo del espacio</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disciplina</li> <li>• Libertad</li> <li>• Motivación</li> <li>• Uniformidad</li> <li>• Sistematización</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Integración</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Cooperación (trabajo en equipo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto por el individuo</li> <li>• Satisfacción del cliente</li> <li>• Armonía (sentido familiar)</li> <li>• Decisión</li> <li>• Integridad</li> <li>• Lealtad, confianza</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Realización personal</li> <li>• Servicio a la sociedad</li> </ul>

Fuente: Harmon y Jacobs (1988)

**Código de ética:** Son los principios de buena conducta y moral que guían a los miembros de una organización. Cada organización debe redactar un código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme el accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido por todos. El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. Deben establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos. Además genera el clima ético de la organización, es una herramienta empresarial imprescindible para la creación de una cultura organizacional sólida, requisito indispensable para una ejecución estratégica exitosa. Sin embargo, la simple exposición de un código de ética no es suficiente, se requiere de mecanismos que garanticen su comunicación a todos los miembros de la organización, se verifique su cumplimiento, así como una constante revisión y actualización.

**Evaluación externa:** realizar un análisis del entorno permite elaborar estrategias que no salen de la nada, sino que estén fundamentadas y respondan a los posibles problemas en un futuro en el entorno del negocio. El objetivo de este estudio es tratar de predecir o anticipar en gran medida el futuro. Para el desarrollo de este análisis emplearemos la herramienta del análisis PESTE que es el acrónimo de las tendencias: Políticos- legales, Económicas, Socio-culturales, Tecnológicas y Ecológico-medio ambientales. Una vez identificado las tendencias más relevantes aquellas que tienen un impacto directo se constituirán en oportunidades y fortalezas para la empresa en estudio.



A continuación, detallaremos una corta definición de cada una de las tendencias de este análisis:

- a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P): Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.
- b. Fuerzas económicas y financieras (E): Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).
- c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S): Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.
- d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T): Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

- e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E): Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

**Análisis Competitivo:** En este ámbito nos apoyaremos en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Esta evaluación es clave para poder determinar la estructura de la empresa y medir su rentabilidad. Como resultado de este análisis encontraremos las fortalezas y debilidades de la empresa que son catalogadas también como Factores críticos de éxito (FCE).

**Análisis Interno:** El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente). Para el desarrollo de este análisis emplearemos la herramienta del análisis AMOFHIT, que consiste en realizar una auditoría interna objetiva y sincera en la organización, cuyo propósito es encontrar las Fortalezas y Debilidades de cada área funcional: Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Sistema de información y Tecnología e Investigación y Desarrollo.

**Diagnóstico FODA:** Al concluir con las herramientas antes mencionadas no solo tendremos un mejor diagnóstico actual de la empresa, sino que tendremos los implementos necesarios para construir la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este es un proceso que permite determinar de forma clara, amplia y objetiva la

situación actual de la empresa y que a partir de la cual se desarrollarán las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos a largo plazo.

**Objetivos a largo plazo (OLP):** Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida. Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

- a. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
- b. Deben ser medibles usando indicadores confiables.
- c. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.
- d. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
- e. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
- f. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
- g. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión
- h. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
- i. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

**Estrategias:** Según Fernando D'Alessio (2013), es necesario elaborar tanto estrategias externas como internas: Las estrategias externas pueden clasificarse en tres grupos:

- a. Estrategias genéricas competitivas: El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones. Michael Porter

(1980) definió en los años 80 las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, en costos o en diferenciación. Estas estrategias se deben definir *a priori* y ser consistentes con la visión, misión y objetivos de largo plazo de la organización.

- b. Estrategias externas alternativas y específicas: Son desarrolladas por la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas.
- c. Estrategias externas específicas: Son las estrategias alternativas con nombre propio, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo. Se presentan algunas estrategias específicas que provienen de posibles estrategias alternativas y modalidades.

Las estrategias internas se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial.

#### 1.2.4.2. Dirección e Implementación: la puesta en marcha estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. La implementación requiere de cuatro elementos clave: objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de esta implementación.

#### 1.2.4.3. Control y evaluación: la revisión estratégica

Mediante el control estratégico se pretende cerrar las brechas encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva a cabo desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de supervisión y por los ajustes al plan propuesto. Es pertinente contar con un tablero de control balanceado para evaluar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo. La revisión de las auditorías externas e internas es fundamental. Tomar las acciones correctivas para cerrar brechas es el objetivo principal de esta etapa.

#### 1.2.5. **Síntomas que revelan una estructura inadecuada**

Rodriguez M. (2005), cita a Haz y Majluf quienes mencionan que los síntomas que pueden revelar que una estructura es inadecuada son:

- a. Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo. Esto ocurre generalmente en organizaciones orientadas funcionalmente.
- b. Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico. Se ocupa mucho tiempo en temas operacionales, se adoptan demasiadas decisiones en la cumbre o el personal clave se encuentra con demandas excesivas de trabajo.

- c. Clima de trabajo demasiado conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura. Un clima conflictivo puede ser un indicador de la falta de un balance adecuado entre la estructura y los procesos.
- d. Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- e. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- f. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

La estrategia de la organización debe apoyarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por los miembros de la organización a los nuevos participantes en ella.

## **2. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **2.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1. Planteamiento del problema**

Racing Motor's S.A.C. en sus veinticinco años de funcionamiento, ha mostrado un crecimiento notable por la demanda existente, incrementando así la cantidad de trabajo en todas sus áreas funcionales. El rubro de la empresa exige establecer una estructura organizacional ordenada (organizada) y sólida que permita ir de la mano con el crecimiento empresarial.

En la actualidad es necesario reconocer que esta empresa necesita dar solución a un problema que cada día se hace más notable que es el de carecer de una planificación estratégica, ya que la falta de estrategias efectivas ha originado múltiples inconvenientes en las áreas de esta organización. A continuación, detallaremos los problemas específicos que atraviesa esta organización.

#### **FACTORES EXTERNOS**

- a. Racing Motor's S.A.C. tiene como respaldo a uno de los Proveedores de marca más reconocida por su calidad a nivel nacional e internacional como lo es Honda del Perú; fortaleza que no es aprovechada de tal manera que se posicione y se reconozca aún más en el mercado con miras a expandirse en el territorio norte para llegar a más clientes y facilitar los envíos de mercadería.
- b. Carencia de estrategias para fortalecer el vínculo con Honda del Perú S.A. su proveedor principal y respaldo potencial.
- c. Carencia de estrategias para incrementar las ventas de la marca Honda y lograr fidelizar al cliente por intermedio de Racing Motor's S.A.C.

## FACTORES INTERNOS

- a. Carece de un manual en el que se detalle las actividades y funciones específicas de cada puesto, lo que incide en el normal funcionamiento de la empresa ya que existen actividades que son realizadas según surge la necesidad, lo que genera: pérdidas de tiempo, no se respeta cada área (se asigna actividades de otras áreas) y se acumula el trabajo. Cabe resaltar que la empresa tenía procesos escritos en documentos, pero no estaban actualizados a su realidad y a las nuevas áreas establecidas.
- b. Se identificó deficiencias y cuellos de botella en los procesos de todas las áreas de la empresa generando recurrentes demoras en la solución de problemas en el día a día.
- c. Incipiente formación del área administrativa y de Recursos Humanos (RRHH); lo cual dificulta la dirección, control y organización de la empresa y de su personal en general.
- d. La empresa cuenta con una sucursal que carece de Gerencia lo que dificulta llevar su control administrativo.
- e. El hecho de centrar la capacidad de toma de decisiones y manejo de la información en una sola persona (Gerencia o Propietario de la empresa) genera caos, situación que no es recomendable en las empresas en crecimiento.
- f. Comunicación rígida y vertical en las áreas de la empresa lo que genera la poca participación en generar ideas para contribuir con el crecimiento de la empresa mediante la creatividad.
- g. Falta de capacitación al personal desaprovechando optimizar sus capacidades y habilidades.
- h. Falta de estrategias de índole financiero con riesgo a demoras por acumulación de pagos a proveedores y de impuestos a la SUNAT por falta de liquidez.



- i. No se tiene una visión de lo que se espera alcanzar en el futuro.

Estos problemas han surgido con mayor fuerza con el pasar del tiempo destacando los veinticinco años de funcionamiento de la empresa Racing Motor's S.A.C. los cuales justifican una mejora urgente y sobre todo la implementación inmediata de un Plan Estratégico. Cabe resaltar, que a pesar que se hace mención a los problemas de índole financiero y contable no se tomará en cuenta en la presente investigación debido a que la información se maneja desde el departamento de Contabilidad ubicado en la sede principal en la ciudad de Trujillo.

#### **2.1.2. Formulación del problema**

Se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera Racing Motor's S.A.C. puede adecuar sus recursos y capacidades con las condiciones de su entorno en la ciudad de Sullana? Con el fin de establecer con precisión las variables de estudio, se plantearon las siguientes interrogantes específicas: a) ¿Cuál es el estado actual de la empresa distribuidora Racing Motor's S.A.C. de la ciudad de Sullana?, b) ¿Cuál sería la filosofía que permita orientar las estrategias de la empresa distribuidora Racing Motor's S.A.C. de la ciudad de Sullana?, c) ¿Cuáles serán los objetivos y estrategias para las áreas: gerencia/administración, marketing/ventas, operaciones/logística y recursos humanos, de la empresa distribuidora Racing Motor's S.A.C. de la ciudad de Sullana?, y d) ¿Cuál sería el sistema de indicadores apropiados para monitorear las estrategias de la empresa distribuidora Racing Motor's S.A.C. de la ciudad de Sullana?

## 2.2. **OBJETIVOS**

Como objetivo general se propuso: Elaborar un Plan estratégico para la empresa Racing Motor's S.A.C. distribuidora de repuestos para motos, siguiendo la metodología propuesta por Fernando A. D'Alessio Ipinza, con la finalidad de mejorar su competitividad en el mercado. De manera análoga al problema se procedió a establecer objetivos específicos: a) Realizar el diagnóstico estratégico que permita analizar el ambiente externo e interno de la empresa Racing Motor's S.A.C. y lograr así establecer medidas que permita aprovechar de mejor manera las oportunidades y superar los riesgos que afronta en el mercado, b) Definir la filosofía empresarial de la empresa Racing Motor's S.A.C., c) Establecer y desarrollar objetivos estratégicos para las áreas: gerencia/administración, marketing/ventas, operaciones/logística y recursos humanos que permitan solucionar el problema que agobia a la empresa Racing Motor's S.A.C., y d) Diseñar el sistema de indicadores apropiados para monitorear las estrategias de la empresa distribuidora Racing Motor's S.A.C.

### 2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro 2.1. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones
Macro ambiente	Políticas
	Económicas/Financieras
	Sociales/Culturales
	Tecnológicas
	Ecológicas/Ambientales
Micro ambiente	Poder proveedores
	Poder compradores
	Amenaza entrantes
	Amenaza sustitutos
	Rivalidad existente
Auditoría interna	Administración/Gerencia
	Marketing/Ventas
	Operaciones y logística
	Finanzas y contabilidad
	Recursos humanos
	Sistema de información y comunicaciones
	Tecnología/Investigación y desarrollo
Componentes que guían el accionar de la empresa	Visión
	Misión
	Valores
	Código de ética
Ventajas competitivas	Selección de estrategias

Fuente: Elaboración propia

La operacionalización de las variables se desarrolla en la Matriz de Consistencia (Ver Anexo 1).

## 2.4. **METODOLOGÍA**

De acuerdo con D'Alessio (2008):

El proceso estratégico no es un esquema rígido, ni aplicable, igualmente, a cualquier organización. Son dos los factores fundamentales para que un proceso estratégico sea puesto en marcha y se desarrolle con altas probabilidades de éxito: contar con un liderazgo comprometido, que conozca muy bien a su organización, y contar con una cultura organizacional permeable, adaptable al cambio y, sobre todo, proactiva. Si no se poseen estos dos componentes, claramente positivos, no es recomendable iniciar este proceso. (p. 24)

Hay diferentes metodologías para la elaboración de un Plan estratégico. El Cuadro 2.2. detalla tres metodologías diferentes el cual permitirá encontrar los aspectos comunes y elegir la metodología que permita analizar de forma eficiente para llevar a cabo la elaboración del Plan estratégico.

**Cuadro 2.2.** Comparación de metodologías para la elaboración de un plan estratégico

Armando Aromayo Prieto (2007) “Planeamiento estratégico”	Altair Consultores (2005) “La elaboración del plan estratégico”	Fernando D’Alessio Ipinza (2008) “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia”
¿A dónde vamos?	Metas estratégicas	Formulación y planeamiento
Visión	Visión	Visión
Misión	Misión	Misión
Objetivos	Objetivos	
	Valores	Valores Código de ética
¿Dónde estamos?	Análisis del entorno	Contexto global y sus implicancias en la administración estratégica
Problemas	Análisis del entorno general	La evaluación externa y el análisis competitivo
Factores críticos de éxito		
Análisis de las Fuerzas competitivas del mercado	Análisis del entorno competitivo	
Estrategias competitivas genéricas		
Cadena de valor	Análisis interno Cadena de valor	La evaluación interna
	Diagnóstico estratégico	
Análisis FODA	Análisis FODA Análisis CAME	Análisis FODA
¿Cómo vamos?	Elección de estrategias	Objetivos de largo plazo
		Estrategias en acción
		Formulación de estrategias
		Elección de estrategias
Metodología del despliegue en cascada		Herramientas para la generación y elección de estrategias
Metodología Hoshin Kanri	Implantación de la estrategia	Dirección e implementación Control y evaluación

Fuente: Aromayo (2007), Altair Consultores (2005), D’Alessio (2008). Elaboración

propia.

La metodología para la elaboración del plan estratégico de la presente tesis forma parte de un todo llamado Modelo Secuencial presentado por F. D'Alessio (2008), "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". Este consta de tres etapas: (1) *Formulación y planeamiento*, que es la etapa donde se formula la visión, misión, valores y código de ética; se desarrolla la evaluación externa, el análisis competitivo, la evaluación interna; se establecen los Objetivos a largo plazo para definir las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (2) *Dirección e implementación*: la puesta en marcha y control, en esta etapa se ejecutan las estrategias retenidas en la primera etapa y (3) *Evaluación*: la revisión estratégica, es la etapa cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales.

La presente tesis, desarrolló la primera etapa: Formulación y planeamiento del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico ya que quedará a disposición de la Gerencia de Racing Motor's S.A.C. para el desarrollo de la segunda y tercera etapa de la evaluación.

## **2.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación a emplear es la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de técnicas de recolección de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

## **2.6. MODELO DE LA INVESTIGACIÓN**

D'alessio (2008) plantea un modelo para la dirección estratégica, que involucra las diversas etapas del proceso de administración en un nivel estratégico, que comprende:

Presentación

Resumen Ejecutivo

I. Formulación y planeamiento

1.1. Visión

1.2. Misión

1.3. Valores

1.4. Código de ética

1.5. La evaluación externa y el análisis competitivo

1.6. La evaluación interna

1.7. Objetivo de largo plazo

1.8. Estrategias en acción

II. Dirección e implementación

III. Control y evaluación

## **2.7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se encuentra definida como investigación no experimental debido a que no se manipulan ninguna de las variables, lo que se realizará es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados.

Esta investigación se basó en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta

investigación se basó en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

## **2.8. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE LA MEDICIÓN**

### **2.8.1. Método cualitativo**

La investigación fue cualitativa porque consistió en el proceso de recolección de información a través de una serie de visitas a la empresa Racing Motor's S.A.C. en donde se analizó el funcionamiento interno de la empresa, así como los conceptos de planificación estratégica manejados dentro de la misma (visión, misión, valores, código de ética, objetivos de largo plazo y estrategias). Las técnicas de recolección de información que se empleó son: la observación directa, la entrevista y la estrategia de gabinete.

### **2.8.2. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias consideradas en el estudio es la información brindada en entrevistas realizadas al Gerente General, Jefe de compras y Recursos humanos de la empresa Racing Motor's S.A.C. (Ver Anexo 2).

### **2.8.3. Fuentes secundarias**

La información secundaria procede fundamentalmente de las estadísticas Sunat, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), del Banco Central de Reserva (BCR), Ministerio de Trabajo, entre otros; vinculadas al tema de investigación mediante el uso del internet, así como también de la información obtenida mediante el trabajo de campo.



### 3. PLAN ESTRATÉGICO

El marco de esta tesis se inscribe dentro del enfoque de D'Alesio (2008), el mismo que se inicia planteando la visión, misión, valores y el código de ética para la empresa Racing Motor's S.A.C. Posteriormente se analiza el ambiente interno y externo para formular objetivos y estrategias alineados con la visión.

#### 3.1. VISIÓN

Luego de plantear la interrogante ¿Qué se quiere llegar a ser?, se planteó la siguiente visión para la empresa Racing Motor's S.A.C.: ***Ser la empresa distribuidora de repuestos para motos que la sociedad quiere que exista, garantizando tecnología, calidad, originalidad y confianza que se adapte a las necesidades de transporte de los consumidores.*** La visión se construyó a través de un enfoque a largo plazo, basado en la situación actual y futura de la empresa, así mismo; cumple con las siguientes características planteadas por D'Alessio (2008): es simple, clara y comprensible; ambiciosa, convincente y realista; definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, conocida por todos, crea un sentido de urgencia y presenta una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

#### 3.2. MISIÓN

Con el objetivo de direccionar a la empresa al cumplimiento de su visión a largo plazo, se planteó la siguiente misión para la empresa Racing Motor's S.A.C: ***Proveer a nuestros clientes de productos de calidad a precios razonables, ofreciéndoles un servicio personalizado basado en la confianza y comprometidos con mejorar su calidad de vida.*** La misión se construyó considerando el cumplimiento de las siguientes características planteadas por D'Alessio (2008): define lo que es la organización, define cómo aspira servir a la comunidad vinculada, es lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, diferencia a la

organización de todas las demás, sirve de marca para evaluar las actividades en curso, es expresada con claridad para ser entendida por todos y genera credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

### 3.3. VALORES

Los valores en una organización establecen su filosofía, por consiguiente, se planteó los siguientes valores para la empresa Racing Motor's S.A.C:

- a. **Trabajo en equipo;** es decir fomentar la participación activa de todos los colaboradores de la empresa.
- b. **Confianza,** se verá reflejada en función a las acciones y se sostiene con el valor de la palabra, con las promesas que se cumplen, con compromisos que se construyen. Con la confianza se consigue que el colaborador tenga pasión y entrega por lo que está haciendo y eso, precisamente, hace que se fomente el talento.
- c. **Creatividad;** es la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema. La creatividad es un factor importante para que la empresa sea competitiva.
- d. **Innovación;** permitirá a la empresa implementar estrategias y utilizar herramientas para hacer frente a la difícil competencia que se enfrentan como un valor agregado para enfrentar el reciente mundo competitivo.
- e. **Integridad;** es actuar conforme a las normas éticas y sociales sin mentir ni engañar; no ocultando información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio; actuando en consonancia con lo que se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas

y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

- f. **Superación**; es el valor que motiva a la persona a perfeccionarse a sí misma, en lo humano, espiritual, profesional y económico, venciendo los obstáculos y dificultades que se presenten, desarrollando la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga.

### 3.4. **CÓDIGO DE ÉTICA**

Nos comprometemos con nuestros consumidores y colaboradores:

- a. A ser una empresa honesta que inspire confianza y con un personal comprometido y capacitado.
- b. A ofrecer productos de óptima calidad mediante la investigación y la innovación continua, para ser más competitivos y brindar un servicio eficiente.
- c. A contar con un excelente equipo humano, motivado, a quienes se les apoye en el proceso de superación personal para lograr excelencia en el servicio.
- d. A capacitarlos constantemente y a promover el respeto por las reglas de tránsito y el modo correcto de conducir con seguridad para que sea compartido con nuestros clientes.
- e. A conservar el medio ambiente buscando el manejo eficiente de la energía, recursos naturales y promoviendo el reciclaje.

### 3.5. EVALUACIÓN EXTERNA

El análisis del entorno o evaluación externa de la empresa Racing motor's fue evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual fue el resultado del análisis del entorno PESTE. Para el desarrollo de este análisis, se analizó los diferentes aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos del sector, a fin de poder identificar las oportunidades y amenazas a los que está expuesto, de tal manera se identificó las ventajas competitivas que deberán desarrollarse para establecer un plan estratégico coherente que impulse el cambio en la empresa en estudio. A continuación se detalla el análisis PESTE:

#### 3.5.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

##### a. Tratados de libre comercio y aranceles

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011), en los años noventa el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. Con los tratados de Libre Comercio todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en Acuerdos Comerciales amplios y permanentes. Hoy, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

El siguiente cuadro detalla los países con los que el Perú tiene acuerdos comerciales para la compra de autopartes de motocicletas o vehículos menores según subpartidas y el tipo de arancel al cual están sujetos.

**Cuadro 3.1. TLC según subpartidas para importar motopartes**

SUBPARTIDA	DESCRIPCION	EEUU		CANADA		MEXICO		SINGAPUR		CHINA		COREA DEL SUR		TAILANDIA		JAPON		PANAMA		UNION EUROPEA	
		Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.	Arancel Base	Cat. de Desgrav.
8714110000	Sillones de motocicletas (incluso de las que llevan pedales)	4%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714190000	Partes de motocicletas (incluso de las que llevan pedales), excepto los sillones	7%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714200000	Partes de sillones de ruedas y demás vehículos para inválidos	12%	A	12%	A	12%	C	12%	A	9%	B	9%	EIF	12%	B	9%	A	9%	B	9%	10
8714910000	Cuadros y horquillas y sus partes, de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714920010	Llantas de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714920020	Radios para ruedas de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714930000	Bujes sin freno y piñones libres, de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714940000	Frenos, incluidos los bujes con freno, y sus partes, de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	B	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714950000	Sillones, de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714960000	Pedales, platos, ejes y bielas, y sus partes, de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0
8714990000	Demás partes y accesorios de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13	12%	A	0%	A	4%	A	4%	A	0%	A	0%	EIF	4%	A	0%	A	0%	A	0%	0

Fuente: Elaboración propia

Los acuerdos comerciales mencionados en el Cuadro 3.1, entraron en vigencia para EEUU, Canadá y Singapur (2009), China (2010), Corea del Sur, Tailandia y Panamá (2011), México y Japón (2012) y la Unión Europea (2013). Estos acuerdos comerciales nos permiten evaluar a los países de los que podemos importar a menor precio debemos tener en cuenta que China es el país cuyos aranceles son favorables estadísticamente al valor de la mercancía a importar. (Ver el detalle de las subpartidas en el Anexo 3)

**b. Importaciones de motocicletas**

El equipo Inteligencia de Mercados de Vixion Consult (2016), reporta que las “Importaciones de motocicletas crecieron 22% en 2015”. Las importaciones de motocicletas (no incluye trimotos) crecieron a una tasa anual de 22% en 2015, hasta los US\$ 163 millones (176 mil unidades), dinamismo explicado por la mayor demanda en las zonas arroceras y cafetaleras ante favorables campañas y por el desempeño positivo de los sectores servicios y comercio, factores que superaron al efecto adverso del incremento del tipo de cambio. No obstante, en el periodo enero - abril de 2016, tales importaciones experimentaron una caída de 14.2% respecto al mismo periodo del año anterior, hasta los US\$ 55 millones. Respecto a las marcas importadas, en 2015, la marca Honda mantuvo su liderazgo histórico con 24% de participación respecto al valor total, seguido de la marca Yamaha en el segundo lugar con 13% de participación y Bajaj en la tercera posición con 8.2%. Asimismo, en cuanto a los participantes de esta actividad, la empresa Honda del Perú se ubicó en el primer lugar del ranking 2015 con una participación de 13%, seguido por las empresas Yamaha Motor del Perú (13% de participación), Crosland Motos (12%) y Honda Selva del Perú (11%). En cuanto a las características del motor, las motocicletas con cilindrada de 149 CC fueron las más importadas, al registrar una participación de 21% del volumen importado en 2015; seguido de las motocicletas con cilindradas 150 CC, 125 CC y 200

CC, quienes registraron participaciones de 15%, 11% y 9%, respectivamente. En cuanto al color predominante, las motocicletas de color negro encabezaron las preferencias con una participación de 42%, seguido por las motocicletas de color rojo (31% de participación), blanco (13%) y azul (9%). Finalmente, el 77% de las motocicletas importadas fueron originarias de China y el 20% de la India. Ambos países explican en conjunto el 97% del total de las unidades importadas por el mercado peruano.

### c. Importaciones de trimotos

El equipo Inteligencia de Mercados de Vixion Consult (2015), reporta que las importaciones de trimotos para el 2014 se contrajeron, por tercer año consecutivo, a una tasa anual de 5.5%, hasta un total de 45,099 vehículos (23,923 unidades de trimotos de pasajeros o mototaxis y 21,175 unidades de trimotos de carga). Esta tendencia negativa se repitió en el primer bimestre de 2015, al caer en 2.3% en relación al mismo periodo del año previo, ello ante un entorno de desaceleración económica. En términos de valor, dichas importaciones sumaron los US\$ 69.4 millones en 2014, inferior en 1.1% respecto al año previo, mientras que permanecieron casi constante en el primer bimestre del año (0.2% de variación). De otro lado, en 2014 la India logró desplazar a su feroz competidor China y se coronó como mayor proveedor de vehículos de 3 ruedas en el mercado peruano, aunque en términos de valor dicho país siempre tomó la delantera. En efecto, del total de trimotos importadas en 2014, el 50.8% fueron originarios de la India y el 49.2% de China. No obstante, se observa que ambos países están enfocados en atender a segmentos relativamente diferentes, la India abastece de mototaxis y China abastece de trimotos de carga. Así, el 95.8% de las mototaxis importadas en 2014 fueron originarias de la India, mientras que el 100.0% de las trimotos de carga fueron originarias de China. En cuanto a las mototaxis, las importaciones de este tipo de vehículos se encuentran



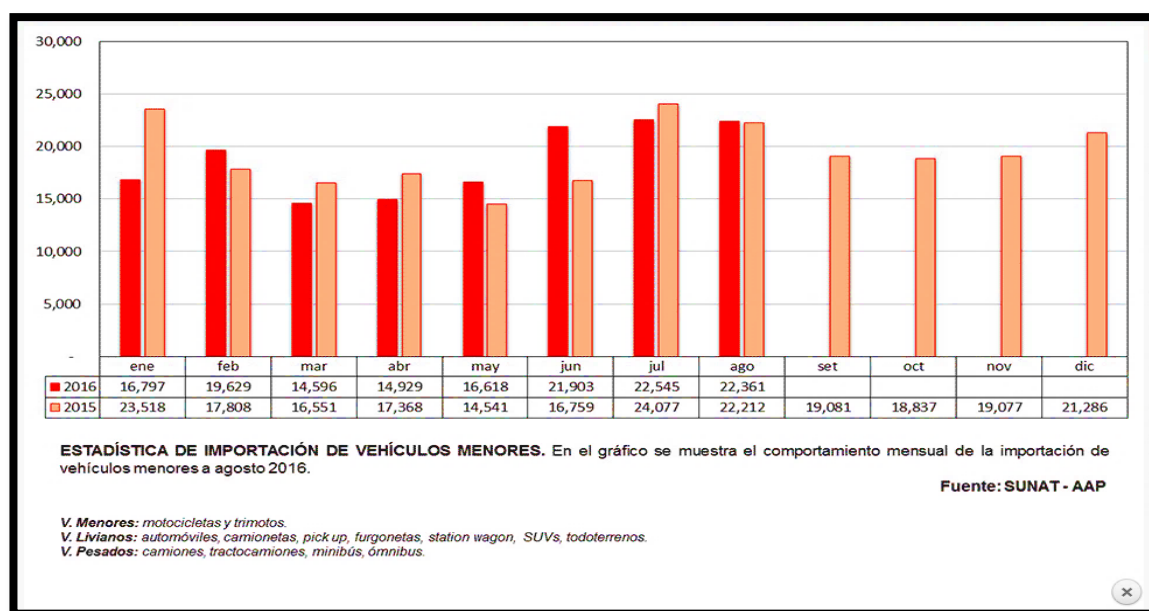
altamente concentradas en 2 marcas y 2 empresas. La marca Bajaj, representada por Crosland Motos, registró una participación de 77.4%; mientras que la marca TVS, representada por Indian Motos, participó con el 16.9%. Ambas marcas concentraron, en conjunto, el 94.4% del volumen importado. Asimismo, del total de unidades de trimotos de pasajeros importadas en 2014, el 88.2% corresponden a vehículos con motor de 199 CC de cilindrada, el 6.2% a vehículos con motor de 145 CC de cilindrada y el 2.9% a vehículos con motor de 150 CC de cilindrada. En cuanto a las trimotos de carga, tanto las marcas como los importadores registran un bajo nivel de concentración. Así, del total de las unidades importadas en 2014, el 15.1% pertenecieron a la marca Zongshen, el 7.9% a la marca Mavila, el 7.2% a la marca Yansumi, entre las principales. Asimismo, en el periodo antes referido, la empresa Cayman obtuvo el liderazgo al alcanzar 8.7% de participación, seguido de cerca por Grupo Lima Motor's con 7.2% de participación. En cuanto a la cilindrada del motor, del total de los cargueros importados en 2014, el 46.0% corresponden a unidades con cilindrada de 249 CC y 250 CC, el 22.3% a unidades con cilindrada de 300 CC y el 15.7% a unidades con cilindrada de 200 CC. Respecto a este punto, es destacable el importante dinamismo de los vehículos con motor de 300 CC de cilindrada, quienes registraron un crecimiento anual de 848.3% en 2013 y 107.6% en 2014.

**d) Importaciones de Trimotos de carga de 300 CC**

El equipo Inteligencia de Mercados de Vixion Consult (2015), reporta que las importaciones de trimotos de carga con cilindrada de 300 CC vienen mostrando destacado dinamismo en los últimos años, al registrar crecimientos a tasas de 848.3% en 2013, 107.6% en 2014 y 69.1% 2015 (enero – febrero), respectivamente. Sumando de este modo un total de 4 726 unidades importadas en 2014, por un monto de US\$ 6.5 millones. Dicho dinamismo ha contribuido apaliar el resultado negativo que vienen registrando, desde el 2012, las

importaciones de trimotos de carga con menor cilindrada. De mantenerse la tendencia, este tipo de vehículos se convertirá en el más importado en los próximos años. En cuanto a las marcas participantes, en el total importado de cargueros con cilindrada de 300 CC, Sonik alcanzó el primer lugar del ranking 2014 con 18.7% de participación, seguido por las marcas Yansumi y Sunshine con participaciones de 15.1% y 12.0%, respectivamente. La importación es un componente preponderante en el desarrollo del sector ya que, en promedio el Perú importa aproximadamente el 65% de los vehículos que vende, siendo los asiáticos los principales países exportadores.

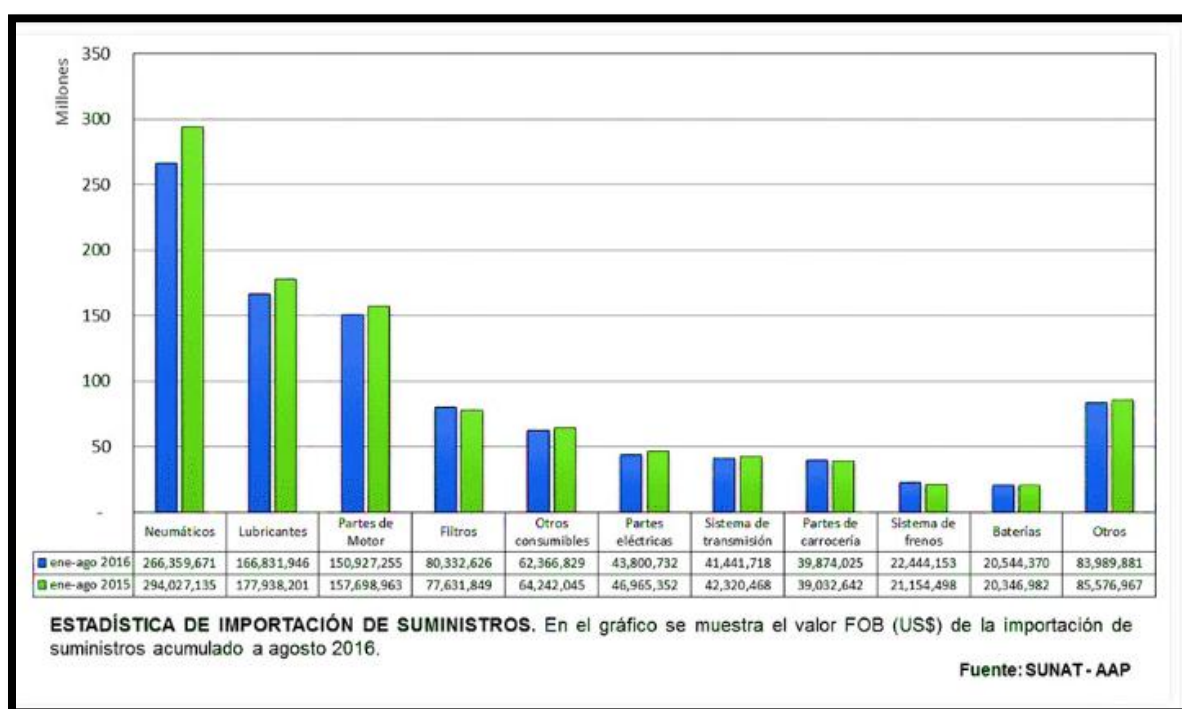
La figura N° 3.1, muestra la importación de vehículos menores (motocicletas y trimotos) nuevos según lo declarado en Aduanas, a través de la Declaración Aduanera de Mercancías (DAM) según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).



**Figura 3.1. Importación de vehiculos menores (motocicletas y trimotos)**

Fuente: SUNAT – AAP

En la figura anterior se muestra el comportamiento mensual de la importación de vehículos menores (motocicletas y trimotos) hasta Agosto 2016, del cual podemos decir que en los meses febrero, mayo, junio y agosto a comparación de las cifras del año 2015 las unidades importadas fueron ascendentes lo que indica el buen dinamismo del sector para el presente año.



**Figura 3.2. Importación de suministros Ene- Ago 2016**

Fuente: SUNAT - AAP

La figura N° 3.2, muestra la importación de los principales suministros: neumáticos, lubricantes, partes de motor, filtros, partes electricas, partes de carrocería, sistema de transmisión, sistema de frenos, baterías entre otros; según lo declarado en Aduanas, a través de la DUA (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT).

### 3.5.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

#### a) El Producto Bruto Interno (PBI)

Según el Banco Mundial (2016), en la última década el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. La tasa de crecimiento promedio del PIB fue del 5,9%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación. Como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55,6% hasta un 21,8% de la población entre 2005 y 2015. Se estima que solo en 2014, aproximadamente 221 mil personas escaparon de la pobreza. De igual manera, la pobreza extrema bajó del 15,8% al 4,1% en el mismo periodo.

Dicho Banco también indica que el PIB tuvo una leve recuperación, llegando a 3,3 por ciento en 2015, después de haber registrado el índice más bajo en seis años, 2,4 por ciento, en 2014. El crecimiento se debió al fuerte aumento de los inventarios y a una recuperación de las exportaciones. En cambio, las inversiones siguieron contrayéndose debido a una situación económica externa menos favorable y a la lentitud en la ejecución de proyectos de infraestructura a nivel local. El consumo privado se desaceleró debido a un deterioro de las condiciones del mercado laboral. La inflación general, después de llegar a un punto máximo de 4,6 por ciento a principios de año, disminuyó nuevamente y se encontraba en 2,9 por ciento en agosto de 2016, justo por debajo del límite superior del rango meta. La reducción de la inflación se debió a una menor presión por depreciación de la moneda nacional y a la normalización de las condiciones del clima, que ejercieron presión sobre los precios de los alimentos en los meses anteriores.

Además, el país seguirá impulsando reformas estructurales, garantizando con ello la confianza de los inversionistas privados.

En 2016, el crecimiento se había acelerado ligeramente debido a los mayores volúmenes de exportación minera a medida que varios proyectos mineros de envergadura ingresen en la etapa de producción. Las proyecciones son que el crecimiento se acercará al 4 por ciento en 2017, gracias a una recuperación de la inversión propiciada por la implementación de una serie de proyectos de infraestructura pública. La mayor demanda interna contrarrestará la desaceleración gradual del crecimiento de las exportaciones a medida que la producción minera alcance un nuevo nivel.

En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son:

- a.** La caída de los precios de las materias primas, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial;
- b.** Un eventual período de volatilidad financiera, vinculado al alza esperada de las tasas de interés en Estados Unidos.
- c.** La volatilidad de la economía ante las políticas de Donald Trump.

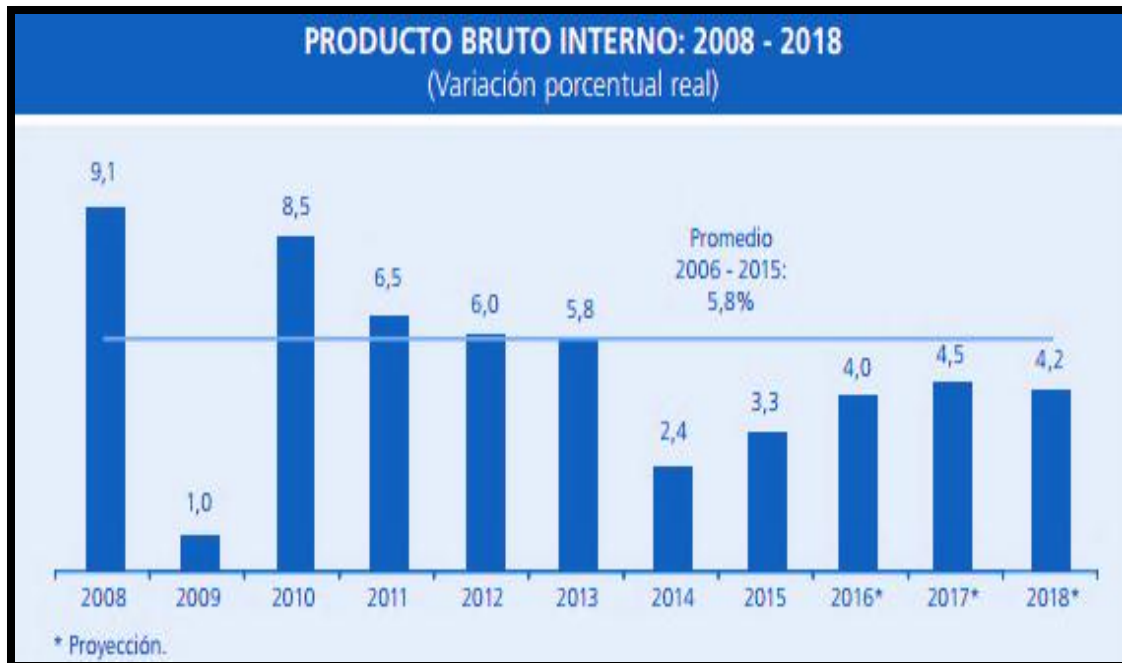
En el frente interno, las proyecciones en cuanto al crecimiento del PBI son vulnerables a lo siguiente:

- a.** Inestabilidad política debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición;
- b.** Impacto del fenómeno de El Niño en la economía real;
- c.** Un gran porcentaje de la población sigue siendo vulnerable a los choques o remezones y podría volver a caer en la pobreza.

En adelante, para reducir esta dependencia y lograr un crecimiento alto y equitativo, sostenible a mediano y largo plazo, se requerirán reformas políticas internas que expandan el acceso a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generen mejoras en la productividad de todos los sectores económicos, lo cual incrementaría el acceso de los trabajadores a empleos de mejor calidad, reduciendo con ello la informalidad.

Durante el primer semestre del 2016, la actividad productiva recibió un impulso de las actividades primarias, las que en su conjunto crecieron 8,0 por ciento, en tanto que las no primarias aumentaron 3,0 por ciento. Con ello, el PBI aumentó 4,1 por ciento, tasa mayor a la del primer semestre de 2015 (2,5 por ciento). Dentro del sector primario, el PBI del subsector minería metálica creció 26,9 por ciento, por efecto del inicio de operaciones de la mina Las Bambas y de la ampliación de Cerro Verde. Por otro lado, en el sector no primario destacó el crecimiento de los sectores comercio y servicios, los que crecieron 2,5 y 4,3 por ciento, respectivamente. La proyección del crecimiento del PBI muestra una aceleración entre 2015 y 2016, de 3,3 a 4,0 por ciento. En particular, la minería metálica es el sector que más contribuye con esta aceleración, mientras que los aportes del resto de sectores primarios se compensan entre sí.

La figura N° 3.3, nos muestra la variación porcentual real del Perú a lo largo del periodo 2008 al 2018 es decir, calculado con precios constantes consecuente a las políticas económicas que los diferentes gobiernos impartieron. En el 2017, Perú registra una tasa de crecimiento de 4,5% y al 2018 con un 4,2%.



**Figura 3.3. Producto Bruto Interno 2008 - 2018**

Fuente: SUNAT

La proyección de crecimiento del PBI para el 2017 se mantiene en 4,5 por ciento, tasa similar a su crecimiento potencial. La figura 3.3 muestra el resultado anual donde se refleja el mayor dinamismo de las actividades primarias (8,9 por ciento) respecto a las no primarias (2,6 por ciento). Las principales diferencias con la proyección del Reporte de junio se dan en los subsectores agrícola y minería metálica, por menor producción de arroz y mayor extracción de oro y plata, respectivamente. Asimismo, por el lado no primario se corrige a la baja los subsectores construcción y comercio, en línea con la menor demanda interna proyectada para el año 2017. Se ha revisado ligeramente a la baja la proyección de crecimiento del PBI para el año 2017, considerando principalmente una menor proyección de crecimiento en el subsector

hidrocarburos porque se estima que la ruptura del oleoducto continuaría afectando la producción de hidrocarburos hasta el primer semestre de 2017.

**Cuadro 3.2. PBI por sectores económicos**

<b>PBI POR SECTORES ECONOMICOS</b> (Variaciones porcentuales reales)									
	<b>2015</b>		<b>2016*</b>			<b>2017*</b>		<b>2018*</b>	
	<b>I Sem.</b>	<b>Año</b>	<b>I Sem.</b>	<b>RI Jun.16</b>	<b>RI Set.16</b>	<b>RI Jun.16</b>	<b>RI Set.16</b>	<b>RI Jun.16</b>	<b>RI Set.16</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>2,9</b>	<b>3,3</b>	<b>1,0</b>	<b>2,3</b>	<b>1,4</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
Agrícola	1,6	1,8	0,2	1,8	0,1	4,0	3,9	5,5	5,5
Pecuario	5,5	5,5	2,4	2,9	3,3	3,7	3,8	4,2	4,2
<b>Pesca</b>	<b>19,2</b>	<b>15,9</b>	<b>-41,9</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,4</b>	<b>29,7</b>	<b>24,8</b>	<b>4,3</b>	<b>4,1</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>6,0</b>	<b>9,5</b>	<b>19,8</b>	<b>14,1</b>	<b>14,7</b>	<b>8,3</b>	<b>8,2</b>	<b>4,5</b>	<b>4,8</b>
Minería metálica	10,5	15,5	26,9	18,2	19,0	8,4	8,7	5,1	4,6
Hidrocarburos	-9,4	-11,5	-8,9	-4,1	-4,6	8,5	5,9	1,5	6,8
<b>Manufactura</b>	<b>-2,7</b>	<b>-1,7</b>	<b>-5,3</b>	<b>-1,8</b>	<b>-1,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
Recursos primarios	0,4	1,7	-14,5	-0,9	-0,1	10,3	7,7	4,0	4,0
Manufactura no primaria	-3,5	-2,7	-1,8	-2,0	-2,0	2,0	2,0	4,0	4,0
<b>Electricidad y agua</b>	<b>5,0</b>	<b>6,1</b>	<b>8,9</b>	<b>7,8</b>	<b>7,9</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>5,0</b>	<b>5,0</b>
<b>Construcción</b>	<b>-7,7</b>	<b>-5,8</b>	<b>1,5</b>	<b>0,0</b>	<b>-0,8</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>5,5</b>	<b>6,0</b>
<b>Comercio</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>2,4</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>
<b>Servicios</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>2,5</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>
Nota:									
<b>PBI primario</b>	<b>4,6</b>	<b>6,8</b>	<b>8,0</b>	<b>8,7</b>	<b>8,9</b>	<b>7,9</b>	<b>7,4</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>
<b>PBI no primario</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
RI: Reporte de Inflación. * Proyección.									

Fuente: SUNAT

#### b) PBI para el sector de vehículos menores

Según la Asociación Automotriz del Perú (2016) el sector automotor representa el 9% del PBI nacional. Un reciente estudio de la empresa Apoyo Consultoría, encargado por la Asociación Automotriz del Perú (AAP), sobre la base de los resultados económicos al 2013, demuestra el impacto del sector automotor en la composición del Producto Bruto Interno (PBI) nacional que llega al 9% y que está configurado por operaciones que suman S/. 48,900 millones y es resultado de las ventas de bienes y servicios del sector. En un análisis comparativo con otros



sectores, los indicadores de ventas del sector y generación de empleo directo e indirecto; nos sitúan en el segundo lugar de importancia. Sin embargo, esta cifra no es todo el aporte de la industria automotriz, sino que existen otros que indirectamente forman parte de la economía nacional como:

- Aporte al Estado el 13% de los ingresos tributarios, estimándose en una cifra cercana a los S/. 12,000 millones.
- Entrega de 43,500 créditos vehiculares y contratos de arrendamiento financiero, habiéndose transado operaciones de crédito vehicular por S/. 2,500 millones y de arrendamiento por S/. 5,400 millones.
- Se han efectuado 1'900,000 contratos de seguros vehiculares entre Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT) otorgado por las compañías de seguros y reaseguros, para la cobertura de vehículos automotores que transiten en todo el territorio nacional y para todo tipo de transporte, público y privado y el Certificado contra Accidentes de Tránsito (CAT) otorgado por las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT), a sus miembros, para la cobertura de vehículos automotores utilizados para la prestación de servicios de transporte público de pasajeros, que transiten dentro de un ámbito provincial o regional, con primas netas que bordean los S/.350 millones.
- Estimación de otros aportes anuales del sector como gastos en publicidad por S/.400 millones y de almacenamiento por S/.180 millones.

c) Importancia del crecimiento del PBI para el sector de vehículos menores

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú, (2016) en su Reporte de Inflación el crecimiento del PBI continuará aumentando en el 2017, proyectándose un crecimiento de 4,5 por ciento.

Según la Asociación Automotriz del Perú (2016), una de las industrias de mayor auge en la economía peruana es la automotriz, porque desde la producción de autopartes hasta el ensamblado de vehículos y su conexión con el mercado internacional han tenido un desempeño favorable.

El crecimiento del PBI para el sector automotriz y de vehículos menores es importante por dos principales razones: conocer la salud de la economía y tener información para la toma de decisiones económicas y políticas, ya que el PBI se compone de la suma del consumo de las familias, las inversiones de las empresas, la variación de inventarios, el gasto del gobierno y el saldo de las relaciones comerciales. Estas estimaciones dan a las empresas del sector una idea de si es momento de invertir o no; a las familias de si es momento de gastar o no; y al gobierno de qué tipo de políticas económica, fiscal y monetaria necesita implementar. Finalmente, como indicador de la salud de la economía, el PIB permite hacer una evaluación objetiva de los resultados de las decisiones tomadas en el pasado. Esta evaluación es vital para la planeación futura.

d) Inflación

Según el Banco Central de Reserva del Perú, (2016) se proyecta que la inflación se ubique alrededor del límite superior del rango meta en los siguientes meses y termine el año con una tasa de 2,8 por ciento. La tendencia decreciente continuaría en 2017, cerrando dicho año con una tasa alrededor de 2,0 por ciento. La convergencia de la inflación durante el horizonte de

proyección es consistente con una caída sostenida en las expectativas de inflación durante el periodo; consecuencia de las medidas de política monetaria, la ausencia de choques de oferta sobre los precios de alimentos, y a un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda.



**Figura 3.4. Proyección de la Inflación, 2010 - 2018**

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

La proyección de la inflación es importante para el sector ya que lo primero que cae con la economía son las ventas de los vehículos menores. El impacto más inmediato en las automotrices por una caída inesperada en las ventas se da en sus existencias. Ante ello, las compañías optan por realizar promociones para, así, alentar la demanda. La competencia es un factor importante para este sector ya que hay marcas que han tenido una posición de inventarios complicada, que se vieron obligadas a realizarlos lo más pronto posible. El manejo de stock de una marca no solo depende de la misma empresa, sino de lo que haga su competencia. Si esta

última liquida stock, las otras se verán presionadas a bajar sus precios, para poder competir. En algún momento algunas marcas han tenido un stock dimensionado para un mercado en crecimiento, pero el mercado cayó. Eso genera escenarios de promociones muy agresivas, y con ello el contexto de ‘guerreo’ comercial en el mercado, en algunos segmentos más que otros. Es así como la proyección de la inflación brinda la confianza empresarial y genera expectativas claves para el sector y para la economía. Además, la inflación es el enemigo número uno del bolsillo de las personas, ya que reduce directamente su poder de compra.

Una inflación de 0%, si bien no es tan dañina como una inflación negativa, no es beneficiosa, pues reduce la flexibilidad de las empresas y de la política económica, en particular la monetaria, para reaccionar frente a efectos adversos. Por esta razón, el BCR apunta a que la inflación se ubique dentro de un rango entre 1% y 3%, lo que le da al ente emisor una mayor capacidad de reaccionar efectivamente frente a recesiones.

#### e) Tipo de cambio

En una economía parcialmente dolarizada como la peruana, movimientos en el tipo de cambio generan cambios en el portafolio de los agentes privados, alterando la composición de los depósitos de la banca y por tanto su disponibilidad de fuentes de fondeo. Ello hace necesario el uso de un conjunto más amplio de instrumentos operativos por parte del Banco Central para evitar efectos no deseados en las condiciones monetarias y crediticias. Según el Banco Central de Reserva del Perú, (2016) entre junio y agosto de 2016, el tipo de cambio registró una ligera depreciación de 0,4 por ciento, pasando de S/ 3,378 a S/ 3,393 por dólar, pero con una evolución diferenciada dentro del periodo. Según Julio Lira Seguro, (2017) en su informe publicado en el diario Gestión informa que Scotiabank revisó que desde noviembre de 2016 (S/ 3.44) el tipo de cambio ha configurado una tendencia descendente ubicándose en S/ 3.24, muy por debajo de las

proyecciones del consenso del mercado. Así mismo indica que, Mario Guerrero del Departamento de Estudios Económicos del Scotiabank pronosticó una mejora de los fundamentos y por tanto una mayor presión hacia la baja en el tipo de cambio, por lo que por primera vez en el año la proyección de tipo de cambio de S/ 3.25 a S/ 3.22 para fines del 2017 y de S/ 3.20 a 3.18 para fines del 2018. Scotiabank revisó que desde noviembre de 2016 (S/ 3.44) el tipo de cambio ha configurado una tendencia descendente ubicándose en S/ 3.24, muy por debajo de las proyecciones del consenso del mercado (S/ 3.48 según la mediana de Focus Economics de enero 2017), pero en línea con su proyección (S/ 3.25). Algo similar espera que suceda el 2018. “Proyectar el tipo de cambio es una tarea compleja por la amplitud de variables que interactúan (económicas, políticas, psicológicas, etc.), así como por el exceso de liquidez mundial que amplifica el margen de error de las mismas.

f) Venta de motocicletas

Según la Asociación Automotriz del Perú (2016), en el 2015; el sector automotriz vendió 156,773 vehículos nuevos, 7,1% menos que en el 2014. En el 2016 la situación fue similar, principalmente por un factor que impacta y genera pérdidas en el rubro: el alza del dólar a S/. 3,5, el mayor valor en doce años aproximadamente. Los analistas indican que en el 2016 solo vendieron alrededor de 160 mil unidades, 4% menos que en el 2015. Sin embargo en el 2017 la industria automotriz proyecta a cerrar sus ventas con un crecimiento, debido a la baja del dólar y lo mismo se preveé para el 2018.

Según la revista América Economía, (2016) la venta de motocicletas a nivel nacional alcanzó en el 2015 las 266,000 unidades de las cuales el 60% fueron de dos ruedas y 40% de tres ruedas (motocar), lo cual generó una facturación de 320 millones de dólares, informó el gerente del Negocio de Motocicletas de Honda del Perú, Jorge Oshiro. En sus declaraciones a la

Agencia Andina señaló: “que esta cifra es positiva tomando en cuenta que el mercado se vio golpeado hacia el segundo semestre del 2015 por el alza abrupta del tipo de cambio, lo cual alejó el producto del cliente final”. También precisó que “la forma de adquisición de los productos varió dependiendo de los mercados internos toda vez que en la costa el 80% de las motocicletas fue comprada al contado y en la selva el financiamiento alcanzó el 80%. Asimismo, anotó que “la desaceleración de los años 2013 y 2014 impulsó la adquisición de motocicletas de tres ruedas debido a que familias las compraban como herramientas de trabajo y así no ver reducidos sus ingresos. Cuando las cosas no van también en el país la motocicleta de tres ruedas repunta porque representa una alternativa de trabajo eficaz, la cual ayuda a subir los ingresos familiares”. El nivel de morosidad en el mercado supera el 5%, el peruano es un buen pagador y los retrasos ocurren más por factores ajenos a sus cronogramas de pago. En la selva por ejemplo durante el boom del café se otorgaron muchos financiamientos, luego vino la crisis de la Roya y la morosidad se disparó, pero esos escenarios ya se están corrigiendo”. Cabe indicar que, Honda del Perú cerró el 2015 con un crecimiento de 8% y 50,500 unidades vendidas, lo que le permitió alcanzar el 19% de participación en el mercado. La compañía opera tres centros logísticos en Tarapoto, Callao y Pucallpa, y una planta en Iquitos que trabaja al 75%. En el 2018 llegarían a un 90% de capacidad, y luego vendrían las ampliaciones.

g) Tasa de interés

Dentro de un cronograma anunciado, el Directorio del BCRP decide todos los meses el nivel de la tasa de interés de referencia para el mercado de préstamos interbancarios. Esta tasa de interés es la meta operativa de la política monetaria, la cual afecta con rezagos y por distintos canales a la tasa de inflación. Por ello, esta tasa de interés se determina con base a proyecciones de inflación y de sus determinantes.

Según el BCRP, en el 2016 se mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,25%. El Directorio del Banco Central de Reserva del Perú acordó mantener dicha tasa tomado en cuenta que: i) La inflación retornó al rango meta; ii) Las expectativas de inflación continúan disminuyendo gradualmente; iii) Los efectos de los aumentos de los precios de algunos alimentos y servicios públicos y del tipo de cambio sobre la inflación se han venido revirtiendo; iv) La actividad económica local viene creciendo a un ritmo cercano a su potencial; y, v) La economía mundial continúa registrando señales mixtas de recuperación en la producción y el empleo, así como una menor volatilidad en los mercados financieros.

En conclusión, se mantiene la previsión de la inflación dentro del rango meta en el horizonte de proyección 2016-2018; consistente con un crecimiento económico sin presiones inflacionarias de demanda, las expectativas de inflación con tendencia a la baja y las menores tasas de inflación importada. El Banco Central deberá estar atento a la evolución de las expectativas de inflación y de los otros determinantes de la inflación para adecuar, de ser necesario, su posición de política monetaria con el propósito de mantener la inflación en el rango meta.

### 3.5.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

#### Sociales

#### Proyecto de Presupuesto público para el 2017

El proyecto de ley de Presupuesto del Sector Público para el 2017 publicado por El Peruano (2016), remitido por el Poder Ejecutivo al Congreso de la República para su aprobación, asciende a 142,471 millones 518,545 soles, monto mayor en 4.7% al establecido para el pasado año. Esta iniciativa se enfoca en el aspecto social a fin de lograr un país más moderno y competitivo, informó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); así mismo indicó que el proyecto del presupuesto público se elaboró considerando la norma aprobada por el Parlamento, que define un déficit máximo de 2.5% del producto bruto interno (PBI) para 2017. El monto referido comprende los créditos presupuestarios máximos correspondientes a los pliegos del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y locales.

En la exposición de motivos, el Ejecutivo señala que el proyecto de presupuesto “prioriza las intervenciones destinadas a promover cambios fundamentales con énfasis en el aspecto social, a fin de lograr un país moderno, más competitivo e igualitario, que permita el desarrollo económico y el bienestar ciudadano”, lo que beneficia al sector de Motopartes. Para ello, indica que las intervenciones se destinan principalmente a atender el acceso a servicios públicos básicos en agua y saneamiento, seguridad ciudadana, lucha contra la corrupción, educación pública de calidad, servicios de salud, infraestructura para el desarrollo y productividad.

Todas las acciones que se realicen en sociedad afectan de forma importante el desarrollo de un vehículo y es aquí donde el gobierno de cada país influye notablemente.



**a. Agua y saneamiento**

El Ejecutivo asegura que el acceso al agua y saneamiento para todos los peruanos es uno de los pilares fundamentales, y para ello se contempla 6,032 millones de soles.

De este monto, 2,000 millones de soles se orientarán a la creación e implementación del “Fondo para el financiamiento de proyectos de inversión pública en materia de agua y saneamiento y otras materias” a cargo del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Esto, agrega, permitirá alcanzar una mayor cobertura de agua y desagüe en el ámbito urbano y rural de todo el país, y más peruanos accederán a estos servicios y mejorarán sus condiciones de vida.

**b. Seguridad**

Para la seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, se destinarán recursos para fortalecer el sistema de recompensas al crimen organizado. Asimismo, se prevén recursos para la operatividad del equipamiento policial, la construcción y mejoramiento de las unidades a cargo de la Policía Nacional del Perú (PNP) y el fortalecimiento de la procuraduría pública e inspectoría en el sector Interior. Complementariamente, se destinarán recursos para la construcción y/o mejora de 25 centros penitenciarios del país. El Fondo Especial de Seguridad Ciudadana recibirá una asignación de hasta 150 millones de soles.

Como medida de prevención, las industrias de motos se han preocupado por la seguridad de sus clientes y han implementado diferentes productos que eviten el robo de los vehículos. Algunos de estos sistemas antirrobo se mencionan a continuación. Las alarmas antirrobo que son dispositivos de tipo sonoros que avisan en caso el vehículo sea violado. Algunas además activan el encendido intermitente de luces y en ocasiones un inmovilizador. Las llaves electrónicas cuentan con un chip que manda una señal del código de la llave que es

comparado con el código de la moto y sólo si coinciden puede arrancar. Los inmovilizadores electrónicos son sistemas que, al activarse, deshabilitan algunas partes eléctricas que permiten el encendido, la ignición o el funcionamiento del sistema de combustible. Muchos de estos son importados de países como China y Taiwán donde son manufacturados. Los sistemas de rastreo están integrados por chips que permiten la localización y el rastreo del vehículo. Actualmente existe un sistema de rastreo de radio digital que permite la localización del vehículo aun cuando este sea escondido, ya que al vehículo se le coloca un chip de seguridad escondido hasta en 20 lugares diferentes.

Además, el Perú tiene una normatividad que regula el nivel de seguridad en un vehículo mediante la Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, Ley N° 27181, dispone en el artículo 23 que los reglamentos nacionales necesarios para su implementación serán aprobados por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Transportes y Comunicaciones y rigen en todo el territorio nacional de la República.

#### **c. Educación**

Para lograr una educación pública de calidad, en el proyecto de ley de presupuesto 2017 se consideran recursos por 26,181 millones de soles, que representa el 18.4 % del presupuesto total. Este monto es 5.2% mayor respecto a 2016, y entre las prioridades destaca el incremento de la jornada escolar completa en 400 instituciones educativas más, lo que representará en 2017 el 31% de los colegios secundarios en el ámbito urbano. Se fortalecerá la educación integral con la inclusión de cursos de tecnología, formación ciudadana y arte.

Al mejorar el nivel educativo de la fuerza laboral en la industria automotriz permitirá implementar procesos más automatizados y la utilización de nuevos materiales. El bajo nivel de educación influye en la gran cantidad de talleres mecánicos que no cuentan con una certificación

por parte de las compañías automotrices que acrediten que estén capacitados y cuentan con normas de calidad para dar servicio al sector de vehículos menores.

**d. Salud**

Para asegurar mejores servicios de salud se destinarán 1,740 millones de soles para inversión en infraestructura dirigidos a 32 hospitales y 265 centros de salud. El presupuesto permitirá fortalecer las redes integradas y la historia clínica electrónica, las cuales harán más ágil y eficiente el sistema de salud en Costa, Sierra y Selva. También se reducirán progresivamente los tiempos de espera en los hospitales. Otro beneficio para el ciudadano será el incremento del suministro de medicamentos.

**e. Infraestructura**

Con el fin de impulsar la infraestructura pública, el Gobierno destinará cerca de 15,400 millones de soles para gastos de capital en las áreas de transportes y comunicaciones; agropecuaria, vivienda; desarrollo urbano, y energía y minas. El propósito es generar y mejorar la conexión e integración de las zonas más alejadas del país hacia las grandes ciudades, con lo que se logrará una mayor integración de mercados y cadenas de valor. Asimismo, el Perú cuenta con una gran red de carreteras presentando en ellas topes y baches, los cuales obligan que los vehículos presenten fallas mecánicas y tengan un corto ciclo de vida.

**f. Aguinaldo y bonificación**

El proyecto de ley de presupuesto 2017 prevé aguinaldos para Fiestas Patrias y Navidad por 300 soles y una bonificación por escolaridad de 400 soles. Estos recursos serán otorgados a los funcionarios y servidores nombrados y contratados en el régimen del Decreto Legislativo 276 y la Ley 29944, así como a los docentes universitarios a los que se refiere la Ley 30220.

## **g. Desastres**

Una de las disposiciones complementarias del proyecto prevé una asignación de hasta 50 millones de soles destinada al fondo para intervenciones ante la ocurrencia de desastres naturales. La iniciativa presupuestal busca lograr un país moderno, más competitivo e igualitario.

## **Cultural**

Para Rolando, Arellano (2016) presidente de Arellano Marketing Investigación y Consultoría, los ejecutivos peruanos tienen muchos estereotipos y comparten los mismos valores, tales como formación, cultura chicha, informalidad y una visión que está más en el futuro que en el pasado. Prejuicios que los inducen a errores al momento de elegir sus mercados y concretar buenos negocios. Además, ellos piensan que el crecimiento actual obedece a su gestión, sin notar que esto se debe a la ola de crecimiento del país y que cuando esta pase sus empresas caerán por falta de innovación. Por último, afirma que las fronteras entre los latinoamericanos son más políticas que sociales, que las diferencias son mínimas al ser todos homogéneos y que las empresas son las que lideran la integración de la región. Asimismo, sostiene que el Perú se encuentra en un proceso de formación de una identidad nacional y que, hasta hace muy poco, no había una verdadera noción del Perú entre los peruanos, quienes tenían pocos elementos de identificación sin ninguna profundidad afectiva; más bien, los recuerdos comunes mayormente eran negativos por poseer una historia de perdedores y la historia prehispánica inca minimizada por el prejuicio existente frente a lo serrano. A todo ello, se le debe sumar el hecho de haber sido un país con crisis económica y dictaduras. No obstante, afirma que todo ello se está revirtiendo, debido a las migraciones hacia Lima y otras ciudades, con lo cual se forma un sentimiento que

integra a las regiones en lugar de separarlas, ello porque los migrantes tienen más capacidad económica y acortan las distancias entre pobres y ricos. De esta manera, se forman sentimientos más comunes. El 75% de los peruanos vive en ciudades. Dos tercios del Perú comparten los mismos valores en formación, la cultura chicha y la informalidad. De acuerdo con Rolando Arellano el Perú es un país cuya sociedad está creciendo económicamente y con ello mejorando sus estilos de vida. El sector Automotriz (incluyendo vehículos menores) ha contribuido en este proceso de crecimiento generando 270,000 puestos de trabajo de manera directa en concesionarios, talleres, empresas ensambladoras de motos y trimotos, y empresas de suministros. De manera indirecta ha permitido la generación de aproximadamente 1'800,000 puestos de trabajo de conductores de vehículos de servicio público (taxis, buses y camiones).

### **Paraderos informales**

Según el diario El tiempo, (2017) más de cuarenta paraderos informales entre asociaciones de mototaxistas y colectivos han sido identificados en el casco urbano de la provincia de Sullana. Esta situación genera caos y desorden a diario en la segunda ciudad más importante de la región. Para el presidente de la Comisión de Transportes, regidor Víctor Campos, habría más paraderos informales a nivel de la provincia. Sin embargo, por falta de fiscalizadores y logística, no se hace cumplir las ordenanzas municipales. “Cuando entre en funcionamiento el Plan Regulador de Rutas los paraderos informales van a tener que salir del casco urbano, incluso los que están instalados en la avenida José de Lama que es una zona rígida”, dijo el regidor. Con relación a las mototaxistas, según la última data que manejan, existen solo 16 asociaciones debidamente formalizadas de las más de 50 que operan a nivel de la ciudad. “El nivel de informalidad de los mototaxista es alto y hay varios vehículos de empresas

de transportes que no están formalizadas. Todo esto genera el caos en el transporte”, recalcó Campos.

### **Nueva licitación**

Así mismo el El tiempo, (2017) en su informe indica que el gerente de Desarrollo Económico Local, Eduardo Merino Chunga, durante una reunión de trabajo con el Director Regional de Transportes, Jaime Saavedra y un grupo de transportistas formales informó que saldría a licitación pública la elaboración del Plan Regulador de Rutas de la ciudad de Sullana. Con este instrumento de gestión y desarrollo esperado por años, habrá mayor control de las rutas autorizadas por el municipio provincial y contra las empresas informales de transportes que propician el caos en la ruta urbana e interdistrital. Anunció la contratación de más inspectores y la gestión del presupuesto para contar con más inspectores de transportes para contrarrestar la informalidad.

### **Demográficos**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016, en su Boletín Especial N° 17, la Selva es la región más extensa de nuestro país, ocupa el 60,3% del territorio peruano y alberga al 14,0% de la población total. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11,7% del territorio y contiene al 56,3% de la población. La Sierra cubre el 27,9% del territorio nacional incluyendo al 29,7% de la población. Las ciudades capitales de los 24 departamentos, más las ciudades de Chimbote, Chíncha Alta, Pisco, Sullana, Talara, Juliaca, Tarapoto e Ilo, constituyen las principales ciudades del país. Concentran el 56% de la población con un total de 17 millones 357 mil habitantes. Estas 32 ciudades, en su conjunto entre 2014 y 2015, crecieron en cerca de 250 mil personas, correspondiendo 151 mil (60,4%) a Lima Metropolitana y 98 mil

personas (39,6%) a las ciudades con mayor población. Las ciudades de Cajamarca (3,3%), Moyobamba (3,2%), Puerto Maldonado (3,0%), Huaraz y Juliaca (2,5% cada una), Tarapoto (2,2%) y Chachapoyas (2,1%), crecieron a una tasa superior al 2,0% anual.

El crecimiento poblacional nos permite diagnosticar la demanda del sector ya que, en el Perú, por cada 100 habitantes, 2 a 3 tiene motocicletas. Las mototaxis son vendidas sobre todo en Lima, pero en el caso de las motos lineales, la demanda está en provincias especialmente en Piura, Huánuco, Junín, Puno y toda la selva. Generalmente, son de uso personal pero también son utilizadas para trabajar (uso secundario). Mientras tanto, en Lima son utilizadas principalmente como courier o delivery.

#### **3.5.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

##### **a) Tecnología Euro 3**

La estrategia para combustibles y vehículos más limpios y eficientes en el Perú busca generar las condiciones para la transformación del mercado automotriz peruano que incorpore progresivamente tecnologías más eficientes y de menores emisiones de contaminantes. Con esto se reducirá la contaminación atmosférica y los efectos en la salud de los habitantes de las zonas urbanas, se aportará a los esfuerzos internacionales para controlar el cambio climático y se aumentará la eficiencia energética, mejorando la seguridad energética del país.

##### **b) Modernización de la Refinería de Talara**

Según Petro Perú, (2016) el Proyecto de Modernización de la Refinería de Talara (PMRT) es el megaproyecto energético más importante del país. Permitirá producir combustibles más limpios, que aseguran la preservación del aire y, por ende, la salud de todos los peruanos.

El PMRT comprende la ampliación y modernización de las instalaciones industriales de la Refinería de Talara de PETROPERÚ para fabricar GLP, gasolinas y diésel 2 con un contenido máximo de 50 partes por millón de azufre (ppm).

El PMRT asegura el desarrollo energético del país permitiendo:

- a.** Incrementar en más del 45% la capacidad de producción de la Refinería, es decir, pasar de producir 65 mil a 95 mil barriles por día (b/d).
- b.** Incrementar la disponibilidad de infraestructura industrial (flexibilidad operativa) para procesar petróleos de alta densidad, conocidos como crudos pesados, y pasar a producir mayor cantidad de combustibles.
- c.** Desulfurar los combustibles (disminuir los niveles de azufre).



**d.** Procesar petróleos de alta densidad o crudos pesados de la selva peruana, que constituyen las principales reservas petroleras del Perú.

**e.** Renovación de la Refinería La Pampilla

Según el diario Gestión (2016), tanto Petroperú como Repsol están en una carrera para modernizar sus respectivas refinerías, y en este caso la empresa de origen español es la que lleva ventaja, ya que ha invertido US\$ 375 millones en su proyecto RLP21. El proyecto RLP21 consiste en la construcción de nuevas unidades de proceso que producirán combustibles diesel con bajo contenido de azufre en la Refinería La Pampilla, tal como lo exige la legislación peruana. Si bien el proyecto se comenzó a gestar con anterioridad, fue en julio del 2013 en que la empresa entrega al Ministerio de Energía y Minas (MEM) el estudio técnico del RLP21 para su aprobación. Este proyecto contempla la instalación de seis nuevas unidades de proceso, así como la construcción de un nuevo tanque de almacenamiento de crudo, dos tanques de diesel y tres nuevos tanques de gasolina.

La implementación del proyecto RLP21, permitirá que los vehículos menores utilicen un combustible de calidad que regule los gases emitidos por los mismos.

### **3.5.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Según el Banco mundial, (2016) se estima que el costo anual de la degradación ambiental bordea el 3,9 % del PBI (el equivalente a S/. 8,200 millones). Durante las últimas décadas, el Perú ha realizado avances significativos en gestión ambiental, estableciendo un marco institucional, implementando reformas legales y promoviendo iniciativas destinadas a mantener la calidad del ambiente. Los problemas ambientales, como la deficiente calidad del aire y del agua, los inadecuados sistemas de abastecimiento de agua y de saneamiento y las malas condiciones higiénicas, causan en el Perú un considerable número de enfermedades y muertes, sobre todo en la población más pobre, significando una enorme pérdida de capital humano.

Esto, con miras a integrar, entre otras cosas, las futuras tecnologías Euro 3 para motos, las mismas que se exigirán a partir del 2017 en nuestro país y cuyo fin es reducir considerablemente las emisiones de gases contaminantes. "Se espera que con unas 20 mil motos que funcionen con tecnología Euro 3 se dejen de emitir unas 700 toneladas de monóxido de carbono en el ambiente al año", explicó Eric Concepción Gamarra, coordinador del área de Gestión de la Calidad del Aire del Minam. Con este paso, se espera ganar tiempo para desplegar el resto de etapas para la homologación vehicular, pues en un periodo de entre tres a cinco años recién se tendría listo un laboratorio especializado en esta certificación.

#### **a. Combustibles limpios**

De forma simultánea, el Minam está haciendo esfuerzos para ampliar la distribución de combustibles más limpios en el país, presentes en solo el 60% del Perú y que alcanzarían a todo el territorio nacional recién entre el 2017 y el 2019, con el término de la modernización de la refinería La Pampilla y la de Talara. Moquegua, Tacna y Junín el próximo año van a contar con un combustible limpio.

**b. Norma para mejorar los combustibles**

El dictamen que busca mejorar la calidad de combustibles fue publicado el 7 de agosto del 2015 y firmado por el entonces ministro Pulgar-Vidal; la ministra de Energía y Minas, Rosa María Ortiz y el ministro de Transportes y Comunicaciones (MTC) José Gallardo Ku. Este se postergó cuando las autoridades reconocieron que no contaban con la capacidad de implementarla. Según el acuerdo primero, se sumarán tres ciudades más para que importen diésel limpio del norte donde Petro-Perú distribuye, que son La Libertad, Lambayeque y Áncash. Segundo, se prorrogará la medida de los autos Euro IV para el 2017, se hará una comisión que acelere la mejora de los combustibles. Esta norma fue impuesta para presionar a las refinerías a mejorar el diésel que ofrecen y que se tiene que ser más fuertes y severos en cambiar la tecnología de los combustibles y autos para que sean más eficientes. Actualmente, el Perú es uno de los países más atrasados en materia de calidad de combustibles, siendo superado por países vecinos como Argentina, Brasil, Chile y México, que ya cuentan con autos de tecnologías Euro IV y Euro V respectivamente.

### 3.5.6. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La elaboración de la matriz EFE nos permitió resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

El cuadro N° 3.3 nos muestra la Matriz Evaluación de Factores Externos; en la cual, se listó las oportunidades y amenazas del presente Plan estratégico y se le asignó un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). Asimismo, se le asignó una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala: 4 = la respuesta es superior; 3 = la respuesta está por encima del promedio; 2 = la respuesta es promedio; 1 = la respuesta es pobre. Las calificaciones se basaron en la efectividad de las estrategias que está siguiendo la organización. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, ó 4.

La matriz para la empresa Racing Motor's cuenta con 11 factores determinantes de éxito, 6 oportunidades y 5 amenazas. La suma ponderada de 2.41 indica una respuesta menor al promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Las calificaciones 1 y 2 deben analizarse en función a la importancia del factor, y en base a ese análisis pensar en estrategias que mejoren las respuestas de la organización para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno no controlable; lo que se aprecia en el análisis de la Matriz FODA. La oportunidad 5 (demanda insatisfecha) está siendo desperdiciada.

**Cuadro 3.3. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Valor	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1) Políticas macroeconómicas prudentes presentan un escenario de alto crecimiento y baja inflación.	0.12	2	0.24
O2) Crecimiento de la demanda de motos.	0.07	2	0.14
O3) Mejoras en educación que benefician la fuerza laboral en la industria de motos.	0.13	3	0.39
O4) Implementación de la tecnología Euro 3 para motos.	0.14	4	0.56
O5) Existencia de una demanda insatisfecha.	0.11	1	0.11
O6) Implementación de sistemas antirrobo para brindar seguridad por parte de la industria de motos.	0.12	4	0.48
	<b>0.69</b>		
<b>AMENAZAS</b>			
A1) Volatilidad de la economía ante las políticas de Donald Trump.	0.11	2	0.22
A2) Inestabilidad política por enfrentamiento entre el actual gobierno y mayoría congresal de oposición.	0.07	2	0.14
A3) Impacto del Fenómeno del Niño.	0.05	3	0.15
A4) Informalidad y falta de innovación en los negocios.	0.06	3	0.18
A5) Cultura peruana con estereotipos de cultura chicha, informalidad y una visión que no sostiene su pasado.	0.02	2	0.04
	<b>0.31</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2.41</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. ANÁLISIS COMPETITIVO

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009) permitió analizar las fuerzas competidoras de la empresa Racing motor's S.A.C.: (a) proveedores, (b) clientes, (c) productos sustitutos, (d) nuevos aspirantes, y (e) rivalidad entre competidores existentes.

#### 3.6.1. Poder de negociación de los clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. Para ello debemos tener en cuenta que en la actualidad el cliente tiene fácil acceso a la información, su enfoque principal va a ser costos bajos y una mejor calidad, busca productos personalizados y productos diseñados con responsabilidad.

#### 3.6.2. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, es decir, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Racing Motor's tiene como proveedores a:

- a. Honda del Perú:** Según Honda del Perú S.A., (2013) la compañía fue fundada en 1948 por Soichiro Honda y su socio Takeo Fujisawa. Actualmente Honda es una empresa comprometida en actividades de negocios a escala global, siendo constante

protagonista de avances tecnológicos, no solamente innovando tecnología en los productos que comercializa como autos y motos, si no en aeronáutica y robótica. Actualmente cuenta con seis regiones principales de operaciones: Japón, China, América del Norte, Sudamérica, Asia -Medio Oriente-Oceanía y Europa-África, teniendo, más de 110 plantas manufactureras en 31 países del mundo. Comercializa a nivel mundial cinco líneas de productos: Automóviles, Motocicletas, Productos de Fuerza (motobombas, grupos electrógenos, motores estacionarios, otros), Fourtrax (Cuatrimotores) y Línea marina (motores fuera de borda, y moto sky). Es líder mundial en la producción y comercialización de motocicletas, además es la segunda empresa automotriz con mayor facturación a nivel mundial.

- b. Crosland:** Según Crosland, (2017) la empresa fue fundada el 15 de Enero de 1962, iniciando sus operaciones como distribuidor de motores diesel Rolls Royce. Es el representante exclusivo de Bajaj en Perú, Bolivia y Chile, y de Kawasaki y Yumbo en el Perú. Crosland posee aproximadamente 230 puntos de ventas, 230 talleres de servicio técnico y 400 puntos de ventas de repuestos en los principales mercados de vehículos menores en el territorio nacional. A la fecha se han vendido más de 150 mil vehículos Bajaj y capacitado a más de 3,700 mecánicos.
- c. Indian Motos:** Según Indian Motos SAC, (2015) son una empresa con 18 años de presencia en el mercado nacional, iniciando sus actividades como importador directo de repuestos partes accesorios de la marca Bajaj, y posteriormente como importador de motocarros con motor de 4 tiempos. Cuenta con más de 140 puntos de venta de la marca TVS.

- d. Grupo Cayman:** Según Grupo Cayman SAC, (2015) es el representante exclusivo de la marca Zongshen en el Perú. La historia de la empresa se inicia en 1994, cuando su principal accionista China decidió invertir en la selva por una gran oportunidad de negocio identificada en la venta de productos de fuerza. Fue el peque-peque, medio de transporte utilizado en la selva con su deslizamiento sobre el río, que inspiró al nombre de la empresa CAYMAN S.A.C. para iniciar negociaciones con Chongping Zongshen Group. CAYMAN se fundó en el año 1997, empresa que satisface necesidades de medio de transporte a las familias en general y herramientas de trabajo a la PYMES, con Motos de 2 ruedas y 3 ruedas en todo el país. Cuenta con 159 puntos de venta, incluidas 10 tiendas propias, 140 talleres de servicio técnico autorizados, 3 plantas propias en el oriente, además se construyó una mega tienda en Piura, generando empleo a más de 1,500 trabajadores directos e indirectos con activos que superan los U\$ 18.7 millones de dólares.
- e. Barbacci Motors SAC:** Según Barbacci Motors SAC, (2010) la empresa se dedica a la importación mayorista y distribución a nivel nacional de todo lo relacionado al mundo de las motos y mototaxis. Distribuyen a nivel nacional, llantas, repuestos, accesorios, motos, motores, vehículos utilitarios, cascos, lubricantes, indumentaria para el motociclista, etc.
- f. Repuestos New Lid SRL:** Según Repuestos New Lid , (2016) son una empresa distribuidora de repuestos y accesorios para motocicletas de todas las marcas, tienen 21 años de experiencia en el mercado, ofreciendo calidad y garantía en todos sus productos.



- g. Fraguro SAC:** Según Ifoisinfo, (2010) Fraguro SAC es una compañía dedicada especialmente a la fabricación de empaquetaduras para moto. Desde 1985 se preocupan por mejorar la calidad de sus productos y por ofrecer la mayor variedad de ellos, ya que al ser una compañía competitiva debe estar siempre en busca de las necesidades de sus clientes.
- h. ETIME:** Según Etime, (2015) son una empresa peruana que cuenta con 36 años de servicio al mercado nacional, con alta tecnología industrial y con un equipo de profesionales de probada calidad en la elaboración de sus productos. Cuenta con maquinarias aptas para elaborar los procesos completos de su producción, también cuenta con un área de desarrollo de matricaria en general.
- i. SOCOPUR:** Según el Grupo Socopur, (2015) es un grupo empresarial peruano fundado en 1979, que se dedica a la importación y representación de las mejores marcas en vehículos, repuestos, accesorios e indumentaria, para el mundo automotriz menor (motocicletas, scooters, trimoviles y cuatrimotos). Cuentan con seis almacenes o centros de distribución ubicados en ciudades estratégicas del Perú, eso les permite lograr la cobertura total del país y atender a más de 1,500 distribuidores en todo el territorio nacional, con rapidez y eficiencia, que sumado a las cinco líneas de negocio: Línea de Lubricantes, Línea de Motocicletas, Línea de Repuestos y Accesorios, Línea Deportiva y Línea de Neumáticos, con más de 7,000 códigos de referencia, les permite lograr cumplir con los requerimientos y surtido que sus clientes les solicitan. Una característica importante de la empresa es la de trabajar desde su creación, con las mejores marcas y calidad en cada línea; con marcas líderes a nivel nacional e internacional.

### **3.6.3. Amenaza de los sustitutos**

Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y la industria.

En el mercado de vehículos menores no existen nuevos sustitutos que superen tecnológicamente, pero sí de bajos precios y de mala calidad lo que implica una amenaza para el crecimiento de la industria.

### **3.6.4. Amenazas de nuevos entrantes**

Es posible que una empresa que cuenta con un producto estrella inspire a otras a ingresar y competir en su mercado. No obstante, esto pondría en riesgo su posición de dominio. Adicionalmente, es común que los ingresantes dispongan de muchos recursos y los utilicen con el objeto de lograr ingresar al mercado y posicionarse. Esto forzaría que los precios en los productos disminuyan y que las ganancias de las empresas se vean afectadas.

En el sector automotriz (vehículos menores), se considera que para la industria de autopartes las barreras de entrada son bajas, ya que es necesario un alto nivel de inversión. No obstante, para la importación de vehículos menores serán mayores, si los requerimientos de capital para introducir una marca que exija altos estándares de calidad son altos; caso contrario, las barreras de entrada serían reducidas, como es el caso de la importación de vehículos nuevos procedentes de China.

### 3.6.5. Amenazas de los competidores

El mercado o el segmento dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

En este mercado no existen nuevos competidores, sin embargo, tenemos competidores que permanecen con el pasar del tiempo y nos hacen frente en lograr la fidelización del cliente y la búsqueda de nuevos clientes. Entre las empresas que son nuestra competencia directa tenemos: Moto Repuestos & AB S.A.C, Servimotor, Merino Motor's.

Moto Repuestos & AB S.A.C: Según Datos Perú (2016), es una empresa importadora y Comercializadora de Autopartes a nivel nacional dedicada a la venta de repuestos originales de fábrica para motos que cuenta con siete establecimientos a nivel nacional. Al 2016, cuenta con 106 trabajadores distribuidos en todas sus sucursales. Como parte de su marketing tienen cuenta de Facebook.

SERVIMOTOR es una empresa líder en el norte del Perú que comercializa exclusivamente productos de la marca Honda. Así mismo brinda servicio técnico con certificación cuatro alas, la más alta en su categoría otorgada por la marca. Cuenta con sucursales en todo el norte del Perú como Piura, Sullana, La unión, Sechura, Paíta, Talara, Mancora, Tambogrande, Chulucanas y Tumbes. Premios Categoría 4 alas en talleres (Máximo reconocimiento en talleres de la marca HONDA), Empresa del año (diario el tiempo) Productos Motos, Cuatrimotos, Autos, Grupos de fuerza, Motocars, Cascos y Repuestos Originales de la marca HONDA. Como parte de su marketing tienen cuenta de Facebook, página web y publicidad radial.

MERINO MOTOR'S E.I.R.L, Según Datos Perú (2016), es una empresa dedicada a la venta de partes, piezas y accesorios para motos. Cuenta con un establecimiento en la ciudad de Sullana. Al 2017 cuenta con 3 trabajadores. Como parte de su marketing tienen cuenta de Facebook.

### 3.6.6. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La elaboración de la Matriz Perfil Competitivo nos permitió identificar a los competidores de la empresa Racing motor's S.A.C. y además conocer sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

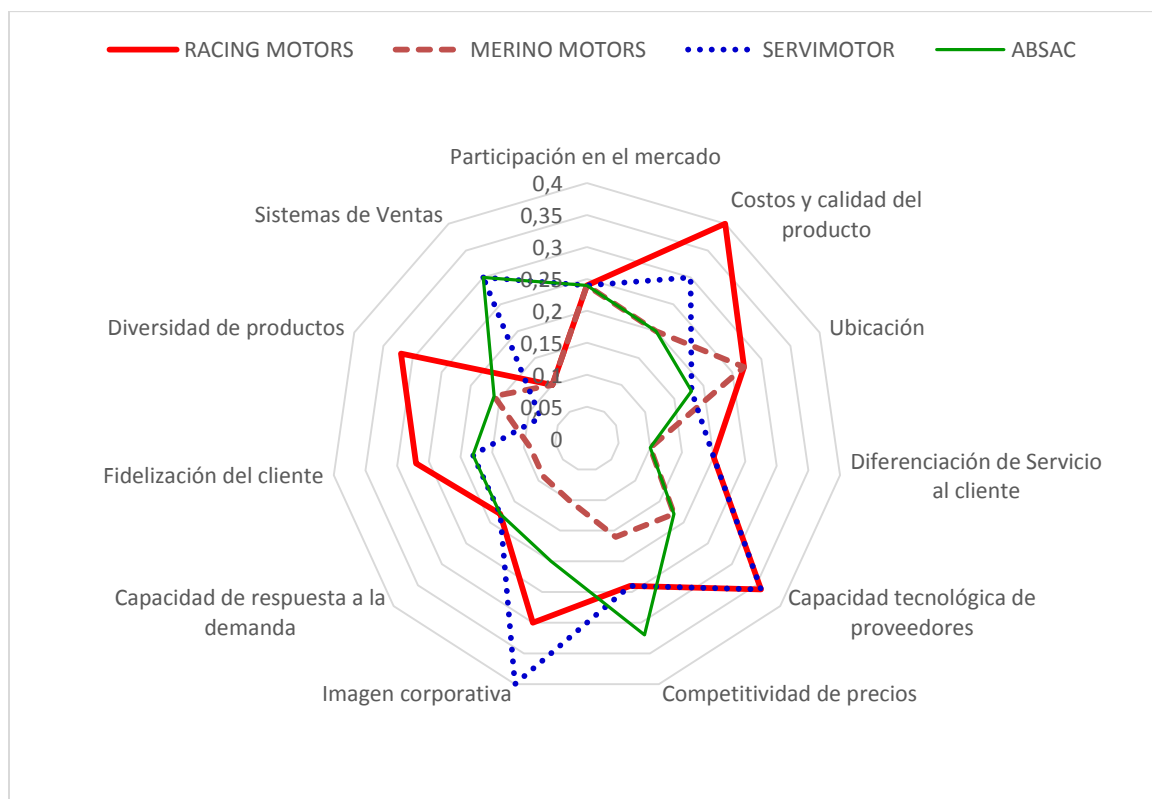
El cuadro 3.4 muestra la matriz del Perfil competitivo de la empresa Racing motor's, la cual cuenta con 11 factores clave de éxito, siendo un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un sector competitivo con tres líderes claramente identificados. La empresa tiene un nivel equilibrado de competencia, por tal motivo debe aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

**Cuadro 3.4. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

<b>MATRIZ PC DE RACING MOTOR'S SAC</b>									
		<b>RACING MOTORS</b>		<b>MERINO MOTORS</b>		<b>SERVIMOTOR</b>		<b>ABSAC</b>	
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
1. Participación en el mercado	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
2. Costos y calidad del producto	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
3. Ubicación	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
4. Diferenciación de Servicio al cliente	0.10	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1
5. Capacidad tecnológica de sus proveedores	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
6. Competitividad de precios	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32
7. Imagen corporativa	0.10	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2
8. Capacidad de respuesta a la demanda del mercado	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18
9. Fidelización del cliente	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18
10. Diversidad de productos	0.08	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16
11. Sistemas de Ventas	0.10	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
	<b>1</b>		<b>2.88</b>		<b>1.69</b>		<b>2.66</b>		<b>2.24</b>

Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del Perfil Competitivo en el sector, reportamos el Diagrama radial del Perfil Competitivo, donde se aprecia que Racing motor's S.A.C. debe enfocar sus estrategias en sus factores de éxito (2) Costos y calidad de productos, (5) Capacidad tecnológica de sus proveedores (9) Fidelización del cliente y (10) Diversidad de productos. Asimismo, Racing Motor's S.A.C. deberá reducir sus debilidades, que la ponen en desventaja frente a sus competidores, como es el caso de (11) Sistema de ventas.



**Figura 3.5. Diagrama Radial del Perfil Competitivo**

Fuente: Elaboración propia

### 3.7. EVALUACIÓN INTERNA

Para la recopilación de esta información se desarrolló diversas entrevistas a los encargados de las diferentes áreas de la empresa: Gerente de tienda, Jefe de ventas, Jefe de compras y Jefa de Recursos humanos. El análisis interno o auditoría interna, será visualizado con la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual es el resultado del análisis funcional de la gerencia (administración), marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática, y tecnología, conocido como el análisis AMOFHIT detallado a continuación, del cual se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

#### 3.7.1. Administración y Gerencia (A)

Racing Motor's SAC está bajo la dirección de un Gerente administrativo (socio mayoritario de la empresa) encargado de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. La empresa fue creada el 05 de diciembre de 1995 y ha tenido una organización basada en “comunicados” cuya finalidad era mantener informados a los colaboradores sobre algunos procesos de sus labores a cumplir. Estos comunicados al principio por el pequeño número de colaboradores que contaba la empresa eran suficiente y entendibles, pero cuando surgió la necesidad de contratar a más personal estos eran ineficientes ya que conducían a muchos errores, demoras y pérdida de tiempo. Actualmente, se está implementando Reglamentos internos de trabajo y un Manual de Organización y Funciones pero carece de Planificación estratégica.



### **3.7.2. Marketing y ventas (M)**

La empresa Racing Motor's SAC en el área de ventas está organizado por:

- a. Jefe de ventas: cuya función principal es lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas y dar cumplimiento a las metas establecidas, por medio del liderazgo efectivo.
- b. Personal de ventas: Compuesto por 5 vendedores, cuya función principal es ofrecer un servicio experto y amable que permita obtener un cliente satisfecho y por ende fidelizado.
- c. Vendedor de campo: Compuesto por 1 vendedor de campo, cuya función principal es incrementar la cartera de clientes, cumpliendo con determinado volumen de ventas, a través de una planificación de territorio estructurada. Labora 6 días a la semana: 3 días realiza visitas de campo según ruta de viajes que lo presenta de forma mensual para ser aprobado por la Gerencia, los cuales son limitados ya que muchas veces no termina de hacer recorridos a más zonas por falta de tiempo. Los días restantes los trabaja en oficina para atender las cotizaciones que son enviadas a su correo.

### **3.7.3. Operaciones, logística e infraestructura (O)**

La empresa Racing Motor's SAC, está organizada por un Jefe de compras, que en la sucursal de Sullana es el mismo Gerente quien tiene a cargo esta área, cuya función principal es planificar las compras a Proveedores para abastecer el Almacén con pedidos del Sistema teniendo como política de empresa evaluar a los proveedores eligiendo negociar con los que invierten en tecnología y que ofrecen productos de calidad.

La empresa es un concesionario de la marca Honda del Perú, lo que le brinda las siguientes ventajas:

- a. Se beneficia de una imagen de marca, facilidades de financiación, formación y asistencia que le permitirá competir en el mercado desde una posición privilegiada, gracias a una amplia serie de ventajas que le aporta el sistema de ventas y que le diferencian de la competencia, sin tener que soportar ningún coste adicional, como derechos de entrada o royalties.
- b. Honda cuenta desde su almacén regulador en España con un amplio stock de maquinaria y recambios en las mejores condiciones, con reaprovisionamiento directo desde su central en Europa. El Distribuidor Oficial disfruta de un servicio de entrega en 24 horas y gestión integrada a través del portal corporativo de comercio electrónico B2B.
- c. Desde su centro de atención telefónica, HONDA ofrece siempre una respuesta adaptada a las necesidades para el asesoramiento o la resolución de problemas. Dispone de soporte, formación permanente y asesoramiento continuo en diferentes materias permite al Distribuidor Oficial concentrarse en el núcleo de su negocio, que es la venta y la prestación de servicio técnico.
- d. Seguridad y experiencia; entrar a formar parte de una fórmula comercial consolidada y con más de 35 años de experiencia en el mercado contribuye a reducir los riesgos y errores. Los Distribuidores Oficiales HONDA disponen de acceso restringido a documentación técnica, documentación de cursos formativos, documentación administrativa, catálogo electrónico de recambios, etc.
- e. Los Distribuidores Oficiales HONDA reciben una excelente cualificación en materia comercial y de servicio, mediante cursos formativos individualizados o genéricos a través de su portal de formación online exclusivo. La capacitación adecuada del personal es la

piedra angular del servicio y nos esforzamos por ofrecer a nuestros distribuidores las herramientas necesarias para garantizar una formación adecuada a su personal.

- f. Financiación gratuita; la falta de liquidez es hoy el principal impedimento para desarrollar cualquier negocio. El modelo comercial que ofrece permite al Distribuidor Oficial HONDA consolidado disponer de una amplia financiación de sus compras sin intereses. Una compra inteligente le permite trabajar desahogado durante todo el año, un ahorro importante en gastos administrativos, el acceso a un mayor margen comercial y poder disfrutar de portes gratuitos.
- g. Todos los Distribuidores Oficiales están presentes en la Web Oficial de HONDA para España, potenciando de esta forma su notoriedad en su zona. Al mismo tiempo, disponen de soporte en el diseño de su exposición o instalaciones, catálogos personalizados, vídeos promocionales, jornadas de demostración, etc. para que puedan llevar a cabo su actividad de manera óptima.

#### **3.7.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Racing Motor's SAC cuenta con un área contable dirigido por la Jefa de contabilidad y sus asistentes contables, cabe resaltar que dicha área está ubicada en la ciudad de Trujillo sede principal de la empresa. Además, cuenta con un asesor (prestador de servicios) que complementa la información financiera.

#### **3.7.5. Recursos Humanos (H)**

La empresa Racing Motor's SAC, está organizada por un Jefe de Recursos Humanos cuya función principal es gestionar la organización del personal, administrando los procesos de selección, contratación, registro, bienestar, pago de remuneraciones y desarrollo integral de los recursos humanos de la empresa. Esta es un área que recientemente se está implementando y

entre las técnicas que emplea para medir el clima laboral son la programación de reuniones semanales con los colaboradores dirigidas por el Jefe de ventas con la finalidad de reforzar procesos de trabajos, entre otros temas. Las políticas de remuneraciones aplicada en la empresa es que todos los colaboradores ingresan a planilla con el sueldo mínimo y si ocupas un cargo superior es un porcentaje adicional. A los colaboradores que cumplen un año también se le beneficia con comisiones por volumen de venta en repuestos Honda.

#### **3.7.6. Sistema de información y comunicaciones (I)**

La empresa Racing Motor's SAC, está organizada por un asistente de Sistemas cuya función principal es dar el mantenimiento adecuado a los equipos tecnológicos y verificar el estado operativo de los sistemas de información. La empresa es asesorada externamente.

#### **3.7.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Racing Motor's SAC al ser concesionario de Honda del Perú le brinda la siguiente ventaja de contar con productos de tecnología japonesa; es decir, todos los productos creados y desarrollados por el equipo de I+D de HONDA disfrutan de los más altos niveles de calidad que identifican a los productos originales HONDA. Garantizando la estabilidad del negocio, crecimiento en ventas e inversión en el desarrollo de futuros productos y servicios.

### 3.7.8. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permitió resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa Racing Motor's, y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

El cuadro N° 5.1 muestra la Matriz Evaluación de Factores Internos de la empresa Racing Motor's, para ello se realizó una lista de 11 factores determinantes de éxito 5 fortalezas y 6 debilidades se le asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. Luego se le asignó un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor donde los valores son: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor.

El valor de 2.70 indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente. La empresa debería intentar mejorar las debilidades mayores (D1, D3, D4 y D6), por lo menos, antes de continuar el proceso estratégico. Conseguir mejorar estas debilidades sería un paso estratégico importante, ya que se podrían avizorar mejores estrategias hacia la visión establecida.

**Cuadro 3.5. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

<b>MATRIZ EFI DE RACING MOTOR'S SAC</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1) Ser concesionario distribuidor de la marca HONDA en la zona norte del país.	0.15	4	0.60
F2) Capacitaciones gratuitas por parte del proveedor Honda.	0.11	3	0.33
F3) Ofrecer productos de calidad.	0.12	4	0.48
F4) Tener stock de acuerdo a lo que la demanda exija.	0.11	3	0.33
F5) Confianza y fidelidad de clientes.	0.11	4	0.44
	0.6		2.18
<b>DEBILIDADES</b>			
D1) Carencia de direccionamiento estratégico.	0.09	1	0.09
D2) Carencia de estudios de mercado para abrir nuevas sucursales.	0.06	2	0.12
D3) Sistema de recursos humanos poco adaptado al sistema actual.	0.07	1	0.07
D4) Imagen corporativa débil.	0.07	1	0.07
D5) No se involucra a los colaboradores en las estrategias de la empresa.	0.06	2	0.12
D6) Carencia de motivación y capacitación constante.	0.05	1	0.05
	0.4		0.52
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.70</b>

### 3.8. OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Estos deben ser cuantificables, medibles, alcanzables, de fácil entender y con un horizonte de tiempo. En base a estas definiciones y conceptos, se desarrollará los objetivos a largo plazo que son establecidos para alcanzar la visión deseada. A continuación se describen los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para Racing Motor's SAC:

OLP 1: En el año 2022, Racing Motor's será una empresa con un **sistema de gestión de control interno** basado en el planeamiento, organización, dirección y control administrativo que permita el desarrollo y optimización de sus recursos.

OLP 2: En el año 2022, Racing Motor's será una empresa con un **sistema de gestión de marketing** que le permita captar y mantener a sus clientes rentables donde el logro se verá reflejado en las ventas, los ingresos y las utilidades de la organización.

OLP 3: En el año 2022, Racing Motor's será una empresa con un **sistema de gestión de compras eficiente** que le permita identificar a proveedores potenciales capaces de suministrar los materiales, equipos, repuestos, servicios y otros insumos con el fin de ofrecer productos de calidad requeridos por el consumidor.

OLP 4: En el año 2022, Racing Motor's será una empresa con un **sistema de gestión de desarrollo humano** que permita crear las condiciones necesarias para que el trabajo que se ejecute se realice de manera armónica, racional e interrumpida; logrando la productividad y la calidad requerida, garantizando la utilización racional de los conocimientos, hábitos y habilidades del colaborador.

### 3.9. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

#### 3.9.1. Objetivo Estratégico General

Lograr el posicionamiento de la empresa Racing motor's S.A.C. distribuidora de repuestos para motos garantizando tecnología, calidad, originalidad y confianza en su equipo de trabajo brindando un servicio experto.

#### 3.9.2. Objetivos Estratégicos específicos (OE)

Para fortalecer el rol de los directivos de la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo los cuales representan los resultados que la empresa espera alcanzar se implementó 4 dimensiones estratégicas que nos conducen hacia la visión establecida:

OE1: Fortalecimiento institucional mediante un **sistema de gestión interno** eficiente.

1. Implantar sistemas de mejora continua involucrando a los talleres de mecánica para mantenerlos informados de la tecnología Euro 3.
2. Implementar planes de investigación y desarrollo dentro de la organización para manejar de manera eficiente las diferentes áreas aprovechando la experiencia de cada colaborador.
3. Realizar un Benchmarking para establecer y mejorar funciones, procesos, servicios dentro de la organización.
4. Realizar auditorías de gestión que le permitan a la Gerencia tomar medidas correctivas cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados.



OE2: Contribuir al posicionamiento de la empresa Racing Motor's mediante su **promoción y comunicación** de sus productos de autopartes para motos de la zona norte del país.

1. Realizar estrategias comerciales basadas en objetivos realizables, medibles y motivadores para la empresa.
2. Optimizar la cartera de clientes.
3. Buscar nuevos clientes y mercados.
4. Realizar estudios de mercados anuales para analizar el comportamiento del mercado y del cliente.

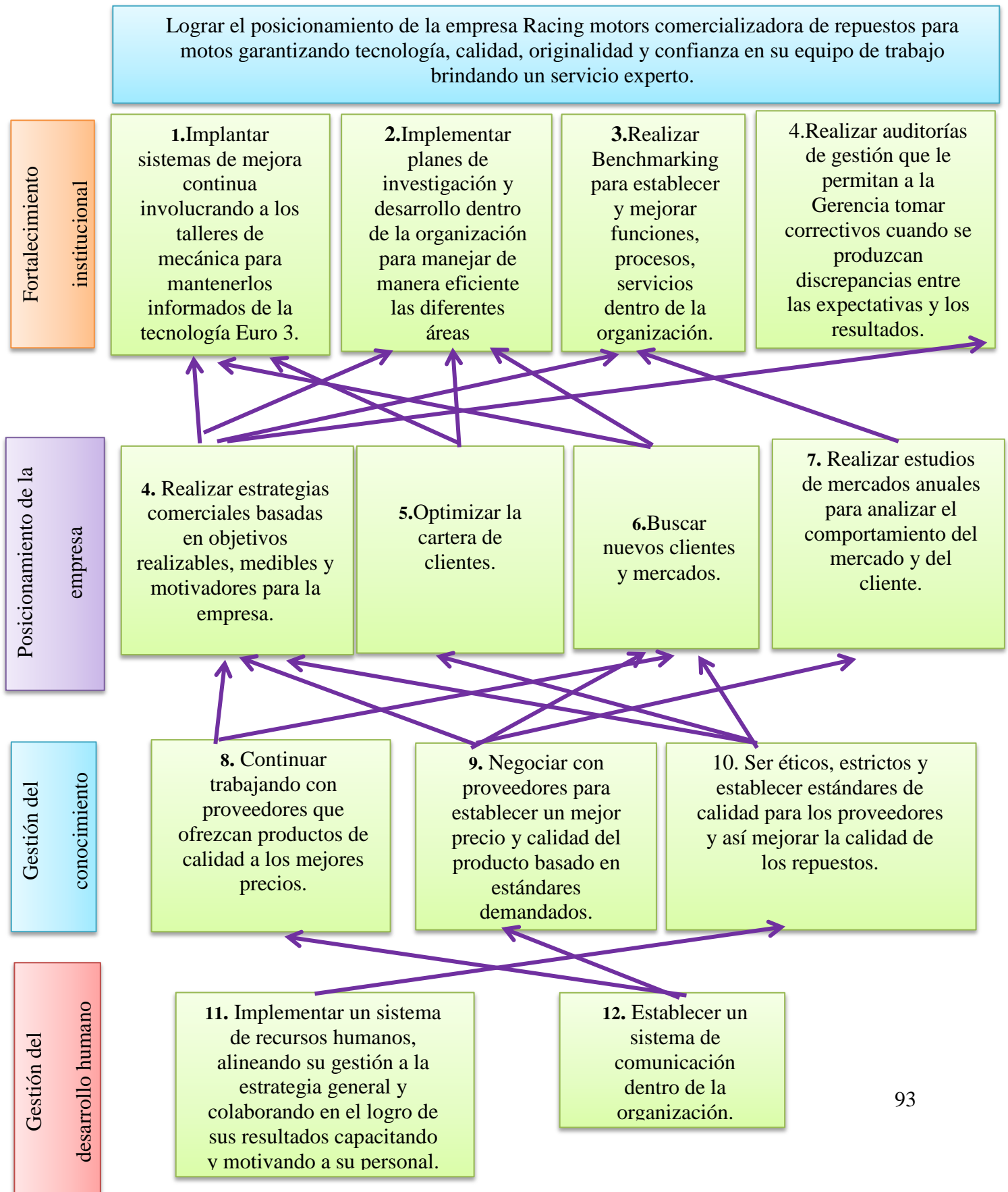
OE3: Establecer un **sistema de gestión de compras eficiente** basado en la gestión del conocimiento.

1. Continuar trabajando con proveedores que ofrezcan productos de calidad a los mejores precios.
2. Negociar con proveedores para establecer un mejor precio y calidad del producto basado en estándares demandados.
3. Ser éticos, estrictos y establecer estándares de calidad para los proveedores y así mejorar la calidad de los repuestos.

OE4: Establecer un **sistema de gestión de desarrollo humano** basado en una cultura de valores.

1. Implementar un sistema de recursos humanos, alineando su gestión a la estrategia general y colaborando en el logro de sus resultados capacitando y motivando a su personal.
2. Establecer un sistema de comunicación dentro de la organización.

### 3.10. MAPA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



### **3.11. MATRIZ FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (MFODA)**

El Cuadro 3.6 muestra la Matriz FODA de la empresa Racing Motor's la cual se desarrolló para generar y establecer las estrategias de los siguientes cuatro cuadrantes de la matriz:

a. Estrategias FO – Explotar: Se empleó las fortalezas internas de la empresa Racing Motor's con las oportunidades externas y se generó las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar).

b. Estrategias DO – buscar: Se empleó las debilidades internas de la empresa Racing Motor's las oportunidades externas y se generó las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar).

c. Estrategias FA – Confrontar: Se empleó las fortalezas internas de la empresa Racing Motor's con las amenazas externas y se generó las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar).

d. Estrategias DA – Evitar: Se empleó las debilidades internas de la empresa Racing Motor's con las amenazas externas y se generó las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar).

**Cuadro 3.6. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)**

<div> <div>ANÁLISIS INTERNO</div> <div>ANÁLISIS EXTERNO</div> </div>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1) Ser concesionario distribuidor de la marca HONDA en la zona norte. 2) Capacitaciones gratuitas por parte del proveedor Honda. 3) Ofrecer productos de calidad. 4) Tener stock de acuerdo a lo que la demanda exija. 5) Confianza y fidelidad de clientes.	1) Carencia de direccionamiento estratégico. 2) Falta de estudios de mercado. 3) Sistema de recursos humanos poco adaptado al sistema actual. 4) Imagen corporativa débil. 5) No se involucra a los colaboradores en las estrategias de la empresa. 6) Falta de motivación y capacitación constante.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1) Políticas macroeconómicas prudentes presentan un escenario de alto crecimiento y baja inflación. 2) Crecimiento de la demanda de motos. 3) Mejoras en educación que benefician la fuerza laboral en la industria de motos. 4) Implementación de la tecnología Euro 3 para motos. 5) Existencia de una demanda insatisfecha. 6) Implementación de sistemas antirrobo para brindar seguridad por parte de la industria de motos.	F1, O1 y O2: Realizar estrategias comerciales basadas en objetivos realizables, medibles y motivadores para la empresa. F4 y O5: Optimizar la cartera de clientes. Buscar nuevos clientes y mercados. F2, F3, O3, O4, O6: Implantar sistemas de mejora continua involucrando a los talleres de mecánica para mantenerlos informados de la tecnología Euro 3. F3, F5 Y O3: Continuar trabajando con proveedores que ofrezcan productos de calidad a los mejores precios.	D1, D4, O1, O2, O4: Realizar auditorías de gestión que le permitan a la Gerencia tomar medidas correctoras cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados. D2, D6, O4, O5: Realizar estudios de mercados anuales para analizar el comportamiento del mercado y del cliente. D3, D5, D6, O3, O5, O6: Implementar un sistema de recursos humanos, alineando su gestión a la estrategia general y colaborando en el logro de sus resultados capacitando y motivando a su personal.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
1) Volatilidad de la economía ante las políticas de Donald Trump. 2) Inestabilidad política debido a que el actual gobierno enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición. 3) Impacto del Fenómeno del Niño. 4) Competencia desleal en las políticas de precios. 5) Cultura peruana con muchos estereotipos donde se comparten los mismos valores, tales como formación, cultura chicha, informalidad y una visión que está más en el futuro que en el pasado.	F1, F3, F4, A1, A2, A4: Negociar con proveedores para establecer un mejor precio y calidad del producto basado en estándares demandados. F2, F5, A3, A5: Implementar planes de investigación y desarrollo dentro de la organización para manejar de manera eficiente las diferentes áreas aprovechando la experiencia de cada colaborador.	D1, D3, D5, D6, A5, A6: Establecer un sistema de comunicación dentro de la organización. D2, D4, D5, A1, A2: Realizar un Benchmarking para establecer y mejorar funciones, procesos, servicios dentro de la organización. D4, A4, A5: Ser éticos, estrictos y establecer estándares de calidad para los proveedores y así mejorar la calidad de los repuestos.

### 3.12. **MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (MPEYEA)**

La MPEYEA identifica la postura estratégica de la empresa Racing motor's S.A.C. basándose en dos ejes que combinan cuatro factores relacionados con la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); los cuales determinan cuatro posturas: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva.

Para encontrar la postura estratégica más apropiada para la empresa Racing motor's S.A.C., se realizó el siguiente procedimiento en la matriz PEYEA: Se seleccionó los factores que definen las variables fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE), y fortaleza de la industria (FI). Luego se asignó los valores numéricos apropiados a cada factor, y computar el promedio para cada variable; asignando un ranking de +1 (peor) a +6 (mejor) para factores de FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) para factores de EE y VC, luego calcular el promedio para FF, VC, EE, y FI.

En el Cuadro 3.7, se presenta la MPEYEA, en la cual se concluye que la empresa Racing motor's presenta:

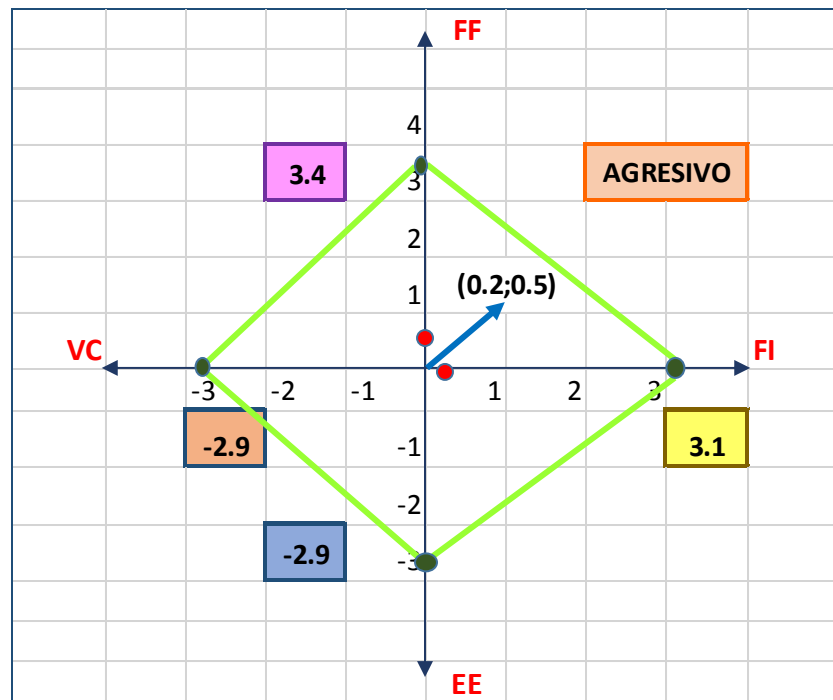
- (a) muy buena fortaleza financiera (3.4),
- (b) ventaja competitiva inestable (-2.9),
- (c) muy buena fortaleza del sector (3.1), y
- (d) entorno poco estable (-2.9).

**Cuadro 3.7. Matriz PEYEA de la empresa Racing motor's**

Matriz PEYEA de la empresa Racing motor's			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-3
2. Apalancamiento	3	2. Tasa de inflación	-4
3. Liquidez	2	3. Variabilidad de la demanda	-4
4. Capital requerido versus capital disponible	3	4. Rango de precios de productos competitivos	-3
5. Flujo de capital	4	5. Barreras de entrada al mercado	-4
6. Factibilidad de salida del mercado	4	6. Rivalidad/ presión competitiva	-1
8. Rotación de inventarios	4	7. Elasticidad de precios de la demanda	-2
9. Economía de escala y de experiencia	4	8. Presión de los productos sustitutos	-2
<b>3.4</b>		<b>-2.9</b>	
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-1	1. Potencial de crecimiento	3
2. Calidad del producto	-3	2. Potencial de utilidades	4
3. Ciclo de reemplazo del producto	-4	3. Estabilidad financiera	3
4. Lealtad del consumidor	-2		2
5. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	5. Utilización de recursos	3
6. Conocimiento tecnológico	-2	6. Productividad utilización de la capacidad	3
7. Velocidad de la introducción de nuevos productos	-4	7. Poder de negociación de los productores	4
<b>-2.9</b>		<b>3.1</b>	

Así mismo, del análisis que se muestra en el Cuadro 3.7., se determinó que la postura estratégica de la empresa Racing motor's es agresiva y, por tanto, la estrategia genérica a utilizar será la de liderazgo en costos a través de:

- (a) Implementar programas de capacitación para mejorar el área operacional de la empresa,
- (b) Negociar con proveedores que ofrezcan calidad en sus productos basado y a precios rentables que brinden contribución a la empresa,
- (c) Programa de optimización de costos y gastos (estructura financiera) y
- (d) Realizar estudios de mercados anuales para analizar el comportamiento del mercado y del cliente.



**Figura 3.6. Matriz PEYEA**

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, para aprovechar las oportunidades de crecimiento, es necesario desarrollar estrategias de integración vertical a través de acuerdos con proveedores aprovechando el desarrollo del sector por medio del fomento de una industria de autopartes que atienda al mercado.



### 3.13. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (MATRIZ IE)

Esta matriz pone en relación la calificación de los factores internos y externos de la empresa Racing motor's, determinando su ubicación estratégica. Se consideró la calificación de la Matriz EFI (2.70) y la Matriz EFE (2.41).

**Cuadro 3.8. Matriz Interna – Externa (IE)**

Eje “Y”: Total Ponderado de la Matriz EFE		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Eje “X”: Total Ponderado de la Matriz EFI

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman los 9 cuadrantes. El eje X corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y consta de tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división. La empresa Racing motor's obtuvo una posición promedio de 2.70. El eje Y, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división, para este caso tenemos una posición medio de 2.41, que reflejan la capacidad de la empresa para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

La empresa Racing motor's se ubica en el cuadrante V, que se trata de una posición intermedia. Esto quiere decir que la empresa aprovecha las oportunidades y mitiga las amenazas. Se sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades). La estrategia recomendada para el cuadrante V, ubicada en la región 2, es de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

### 3.14. INDICADORES

Objetivo general / Objetivos específicos	Indicador
<b>Fortalecimiento institucional mediante un sistema de gestión interno eficiente.</b>	
1. Implantar sistemas de mejora continua involucrando a los talleres de mecánica para mantenerlos informados de la tecnología Euro 3.	Número de talleres con un mínimo de 17 participantes
2. Implementar planes de investigación y desarrollo dentro de la organización para manejar de manera eficiente las diferentes áreas aprovechando la experiencia de cada colaborador.	Número de planes de investigación con un mínimo de dos ejecutados cada 5 años.
3. Realizar un Benchmarking para establecer y mejorar funciones, procesos, servicios dentro de la organización.	Porcentaje de cumplimiento de metas anuales.
4. Realizar auditorías de gestión que le permitan a la Gerencia tomar medidas correctivas cuando se produzcan discrepancias entre las expectativas y los resultados.	Número de auditorías al año.
<b>OE2: Contribuir al posicionamiento de la empresa Racing Motor's mediante su promoción y comunicación de sus productos de autopartes para motos de la zona norte del país.</b>	
1. Realizar estrategias comerciales basadas en objetivos realizables, medibles y motivadores para la empresa.	Número de campañas promocionales propias.
2. Optimizar la cartera de clientes.	Número de nuevos clientes fidelizados y satisfechos.
3. Buscar nuevos clientes y mercados.	Número de apertura de nuevas tiendas.
4. Realizar estudios de mercados anuales para analizar el comportamiento del mercado y del cliente.	Número de estudios de mercados realizados.
<b>OE3: Establecer un sistema de gestión de compras eficiente basado en la gestión del conocimiento.</b>	
1. Continuar trabajando con proveedores que ofrezcan productos de calidad a los mejores precios.	Porcentaje de proveedores confiables
2. Negociar con proveedores para establecer un mejor precio y calidad del producto basado en estándares demandados.	Porcentaje de productos adquiridos por precios por debajo del mercado
3. Ser éticos, estrictos y establecer estándares de calidad para los proveedores y así mejorar la calidad de los repuestos.	Número de proveedores certificados con estándares de calidad.
<b>OE4: Establecer un sistema de gestión de desarrollo humano basado en una cultura de valores.</b>	
1. Implementar un sistema de recursos humanos, alineando su gestión a la estrategia general y colaborando en el logro de sus resultados capacitando y motivando a su personal.	Número de colaboradores capacitados y certificados.
2. Establecer un sistema de comunicación dentro de la organización.	Número de reuniones entre jefes y colaboradores.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

- a. Se cumplió el objetivo general de elaborar el plan estratégico siguiendo la metodología de D'Alessio (2008), el cual se ajustó a las necesidades de la empresa Racing Motor's, mediante un proceso secuencial lógico: Visión, Misión, valores, código de ética, Evaluación externa, análisis competitivo, Evaluación interna, Objetivos de Largo Plazo y estrategias en acción.
- b. Se realizó el diagnóstico estratégico, donde el entorno externo obtuvo un valor promedio (matriz EFE: 2.41) lo que indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta; mientras que el entorno interno obtuvo un valor (matriz EFI: 2.70) lo que indica una organización ligeramente más fuerte que débil, pero estando en un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.
- c. Se definió la filosofía mediante la propuesta de la visión, misión, valores y código de ética que involucre a los colaboradores permitiendo así orientar la estrategia hacia el futuro.
- d. Se estableció las estrategias genéricas para la empresa Racing Motor's S.A.C es la de Liderazgo en costos obtenida de la Matriz PEYEA y la participación en el mercado y desarrollo de los productos obtenida de la Matriz IE.
- e. Se diseñó el sistema de indicadores apropiados para monitorear las estrategias de la empresa según áreas: (a) Fortalecimiento institucional: número de talleres con un mínimo de 17 participantes, número de planes de investigación con un mínimo de dos ejecutados cada cinco años, porcentaje de cumplimiento de metas anuales, número de auditorías al año; (b) Posicionamiento de la empresa: número de campañas

promocionales propias, número de nuevos clientes fidelizados y satisfechos, número de apertura de nuevas tiendas, número de estudios de mercados realizados; (c) Gestión del conocimiento: porcentaje de proveedores confiables, porcentaje de productos adquiridos por precios por debajo del mercado, número de proveedores certificados con estándares de calidad y (d) Gestión del desarrollo humano: número de colaboradores capacitados y certificados y número de reuniones entre jefes y colaboradores.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

- a. La empresa Racing motor's, puede adecuar sus recursos y capacidades al entorno en la ciudad de Sullana, desarrollando el plan estratégico elaborado en base a la metodología de D'Alesio (2008) propuesto por la presente tesis.
- b. El estado actual de la empresa Racing Motor's se identificó en la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) siendo sus oportunidades mas relevantes: (a) la implementación de la tecnología Euro 3 para motos y (b) implementación de sistemas antirrobo para brindar seguridad por parte de la industria de motos; y entre sus amenazas más relevantes: (a) volatilidad de la economía ante las políticas de Donald Trump (b) Informalidad y falta de innovación en los negocios. Así como también mediante la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) siendo sus fortalezas más relevantes: (a) ser concesionario distribuidor de la marca HONDA en la zona norte del país y (b) ofrecer productos de calidad; y entre sus debilidades destacan (a) la carencia de estudios de mercado para abrir nuevas sucursales y (b) que no se involucra a los colaboradores en las estrategias de la empresa.
- c. Se reformuló la visión y misión de la empresa debido a que la visión guardaba muy poca relación con la actividad comercial desempeñada por la empresa en la actualidad y la misión no ofrecía una descripción clara de la misma, estos cambios proporcionarán una mejor imagen a la organización e indicará la dirección hacia donde se encaminan los esfuerzos de la empresa.
- d. Se desarrolló objetivos estratégicos para las áreas de gerencia/administración, marketing, operaciones y recursos humanos: (a) Fortalecimiento institucional mediante un **sistema**

**de gestión interno** eficiente, (b) contribuir al posicionamiento de la empresa Racing Motor's mediante su **promoción y comunicación** de sus productos de autopartes para motos de la zona norte del país, (c) establecer un **sistema de gestión de compras eficiente** basado en la gestión del conocimiento y (d) establecer un **sistema de gestión de desarrollo humano** basado en una cultura de valores. No se consideró el caso de la función financiera porque se gestiona desde la matriz en Trujillo.

- e. El sistema de indicadores apropiados para monitoriar las estrategias son: número de talleres con un mínimo de 17 participantes, número de planes de investigación con un mínimo de dos ejecutados cada 5 años, porcentaje de cumplimiento de metas anuales, número de auditorías al año, número de campañas promocionales propias, número de nuevos clientes fidelizados y satisfechos, número de apertura de nuevas tiendas, número de estudios de mercados realizados, porcentaje de proveedores confiables, porcentaje de productos adquiridos por precios por debajo del mercado, número de proveedores certificados con estándares de calidad, número de colaboradores capacitados y certificados y número de reuniones entre jefes y colaboradores.

## 5.2. RECOMENDACIONES FINALES

- a. Se recomienda a la empresa Racing motor's S.A.C., implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los colaboradores de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus objetivos.
- b. La propuesta de este plan estratégico permitirá concretar su visión a través del cumplimiento de los Objetivos a largo plazo y sus estrategias; los cuales deberán ser monitoreados por las perspectivas del Tablero de Control Balanceado.
- c. Es necesario organizar reuniones con el personal que labora en la empresa, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.
- d. Los tesisistas que pretendan elaborar un plan estratégico, deberían estar familiarizados con la empresa, de manera que puedan seleccionar la información relevante en el menor tiempo posible.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alatair Consultores. (2005). *La elaboración del Plan estratégico*. Madrid: Colecciones Eco 3.

América economía. (20 de Junio de 2016). *América economía*. Obtenido de América economía: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/venta-de-motocicletas-en-peru-alcanzo-las-266-mil-unidades-en-2015>

Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. EE.UU: Addison Wesley.

Arciniegas Paillacho, S. R. (2013). *Plan estratégico para la empresa Supercentro de Llantas Montye Cia. Ltda. Sangolqui*.

Arellano, R. (20 de 04 de 2016). *Arellano Marketing*. Obtenido de Arellano Marketing: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/consumo-une-a-los-de-arriba-y-abajo/>

Asociación Automotriz del Perú. (13 de Octubre de 2016). *Asociación Automotriz del Perú*. Obtenido de Asociación Automotriz del Perú: <http://aap.org.pe/se-posterga-euro-iv-31-diciembre-del-2017-se-crea-grupo-trabajo-multisectorial/>

Asociación Automotriz del Perú. (05 de Abril de 2016). *Asociación Automotriz del Perú*. Obtenido de Asociación Automotriz del Perú: <http://aap.org.pe/leer-noticia/sector-automotor-representa-9-del-pbi-nacional>

Banco Central de Reserva del Perú. (01 de setiembre de 2016). *Reporte de Inflación*. Obtenido de Reporte de Inflación: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2016.pdf>

Banco mundial. (05 de octubre de 2016). *Banco mundial*. Obtenido de Banco mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Delgado, I., & Duarte, J. (2013). Diseño de una Planificación estratégica para una empresa dedicada a la compra y venta de repuestos automotrices en la ciudad de Guayaquil. Guayaquil.

Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

Gestión. (22 de Mayo de 2016). *Gestión el diario de economía y negocios de Perú*. Obtenido de Gestión el diario de economía y negocios de Perú:  
<http://gestion.pe/empresas/millonarias-inversiones-repsol-modernizar-refineria-pampilla-2161387>

Harmon, F. G., & Jacobs, G. (1988). *La diferencia vital*. Bogotá: Norma.

Hernández Mósquera, L. F. (2015). Diseño del cuadro de mando integral para la Distribuidora Kawamotos S.A. Pereira.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (1 de enero de 2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos comerciales del Perú:  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=t=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=t=blog&id=36&Itemid=27)

Perú, B. C. (2016). *Reporte Inflación*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.

Petro Perú. (5 de Setiembre de 2016). *PETROPERÚ*. Obtenido de PETROPERÚ:  
<http://www.petroperu.com.pe/pmrt/que-es-pmrt/>

Rodriguez M., D. (2005). Modelos de análisis en Diagnóstico organizacional. Mexico: Alfaomega.

Rodriguez Maldonado, O. J. (2011). Propuesta estratégica para la comercialización de motocicleta eléctricas en Nicaragua en el 2011. Nicaragua.

Steiner, G. A. (1998). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. Mexico: CECSA.

Vixion Consult. (21 de abril de 2015). *Vixion Consult*. Obtenido de Vixion Consult:  
<http://www.vixionconsult.com/noticias.html>

Vixion Consult. (25 de mayo de 2015). *Vixion Consult*. Obtenido de Vixion Consult:  
<http://www.vixionconsult.com/noticias.html>

Vixion Consult. (04 de julio de 2016). *Vixion Consult*. Obtenido de Vixion Consult:  
<http://www.vixionconsult.com/noticias.html>

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1. Matriz de consistencia**

Problema	Objetivo específicos	Hipótesis específicos	Variables	Subvariables	Indicador	Fuente	Instrumento
Problema	¿De qué manera Racing Motor's puede adecuar sus recursos y capacidades con las condiciones de su entorno?						
Objetivo	Elaborar un plan estratégico para la empresa Racing Motor's, siguiendo la metodología propuesta por D'alessio Ipinza						
Hipótesis	El diseño de un plan estratégico que se ajusta a las necesidades de la empresa Racing Motor's es el propuesta por D'alessio Ipinza						
¿Cuál es el estado actual de Racing Motor's	Diagnóstico estratégico	Entorno externo	Macro ambiente	Políticas	T.L.C	Revistas Internet	Guía de Rev.Doc
					Importaciones	DB Sunat/TradeMap	Guía de Rev.Doc
					Aranceles	DB Sunat/TradeMap	Guía de Rev.Doc
					Legislación laboral	Revistas	Guía de Rev.Doc
				Económicas/ Financieras	PBI	BCRP	Guía de Rev.Doc
					Inflación	BCRP	Guía de Rev.Doc
					Tipo de cambio	BCRP	Guía de Rev.Doc
					Impuestos	BCRP	Guía de Rev.Doc
					Tasa de interés	BCRP	Guía de Rev.Doc
				Sociales/ Culturales	Demográficos	Revistas	Guía de Rev.Doc
					Geográficos	Revistas	Guía de Rev.Doc
					Movilización	Revistas	Guía de Rev.Doc
					Desempleo	Revistas	Guía de

							Rev.Doc
				Tecnológicas	Innovación	Patentes Internet	Guía de Rev.Doc
					Inversiones tecnología	Revistas	Guía de Rev.Doc
					Ecológicas/ Ambientales	Min. Ambiente	Guía de Rev.Doc
			Micro ambiente	Poder proveedores	Nº y características proveedores	Trabajo de campo	Guía de Observación
				Poder compradores	Características de comprador	Revistas	Guía de Rev.Doc
				Amenaza entrantes	Nº y características de ensambladoras	Trabajo de campo	Guía de Observación
				Amenaza sustitutos	Repuestos alternativos	Trabajo de campo	Guía de Observación
				Rivalidad existente	Nº y Características de empresas	Trabajo de campo	Guía de Observación
		Entorno interno	Auditoría interna	Administración/ Gerencia	Organización por procesos	Gerente	Guía de Entrevista
					MOF		
					Auditorías de gestión		
					Planificación estratégica		
					Liderazgo participativo		
			Marketing y ventas		Estudios de mercado	Gerente	Guía de Entrevista
					Estrategias comerciales		
					Benchmarking		
					Merchandising		
					Pos-venta		

				Operaciones y logística	Investigación y desarrollo	Jefe de compras	Guía de Entrevista
					Logística de entrada y salida		
					Control de calidad		
				Finanzas y contabilidad	Rentabilidad/ Liquidez	Contabilidad	Guía de Entrevista
					Control financiero		
				Recursos humanos	Clima laboral	Recursos humanos	Guía de Entrevista
					Capacitaciones		
					Motivación		
					Metodología para medir el desempeño		
					Remuneraciones		
				Sistema. de información y comunicaciones	Sistema de comunicación	Ingeniero de sistemas	Guía de Entrevista
					Sistema contable		
				Tecnología/ Investigación y desarrollo	Nº nuevos Productos Lanzados/1 año	Jefe de compras	Guía de Entrevista
					Página Web		
¿Cuál sería la filosofía para Racing Motor's S.A.C?	Filosofía empresarial	Filosofía que involucra a los colaboradores	Componentes que guían el accionar de la empresa	Visión	Descripción	Estrategas	Taller participativo
				Misión	Descripción		
				Valores	Descripción		
				Código de ética	Descripción		
¿Cuáles serían los objetivos y estrategias para Racing Motors?	Objetivos estratégicos	Estrategias genéricas	Ventajas competitivas	Selección de estrategias	Análisis Matriz FODA	Estrategas	Taller participativo
				Incrementar competitividad	Incrementar competitividad		
				Diferenciación del servicio	Diferenciación del servicio		
				Mano de obra	Mano de obra		

				productiva	productiva		
¿Cuál sería el sistema de indicadores para Racing Motors?	Sistema de indicadores	Indicadores para monitorear la estrategia	Tablero de Control Balanceado (BSC)	Interna/ personas	Capacitaciones	Recursos humanos	Encuestas
					Rotación de Personal		
				Procesos	Ciclo de venta mayor.	Gerencia	Hoja de Cálculo
				Clientes	Nº de clientes nuevos		
					Consumo per cápita		
				Financieros	Rentabilidad		
					Beneficios tributarios		



## **ANEXO 2. Guía de Entrevistas**

### **Guía de Entrevista a la Gerencia**

El objetivo de la presente es caracterizar el entorno interno de la empresa Racing Motor's S.A.C. en sus aspectos de Administración y Comercialización.

#### **Administración y Gerencia**

1. ¿Está organizada la empresa por procesos de trabajo?
2. ¿Cuenta la empresa con un MOF?
3. ¿Realiza la empresa auditorías de gestión?
4. ¿Cuenta la empresa con una planificación estratégica que le permita predecir el futuro de la organización?
5. ¿Práctica la dirección de la empresa, un estilo de liderazgo participativo?

#### **Marketing y ventas**

1. ¿Realiza la empresa estudios de mercado?
2. ¿Qué tipo de estrategias comerciales emplea la empresa?
3. ¿Se práctica el benchmarking en la dirección de la empresa, es decir se evalúa los productos, el servicio y los procesos de la organización?
4. ¿Qué técnicas aplica la empresa para motivar al consumidor hacia la adquisición de sus productos o también conocido como el merchandising?
5. ¿Realiza la empresa un servicio post-venta que permita medir la satisfacción del cliente después de concluida la venta, identificar oportunidades de mejora y evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria?

### **Guía de Entrevista para el Jefe de compras**

El objetivo de la presente es caracterizar el entorno interno de la empresa Racing Motor's S.A.C. en sus aspectos de Operaciones, logística y tecnología.

#### Operaciones y logística

1. ¿Se realiza una planificación en la logística de la empresa invirtiendo en Investigación y desarrollo orientados a costos, entrega, flexibilidad y calidad?
2. ¿Se realiza una planificación para la Logística de entrada (actividades para cumplir con el abastecimiento de sus productos nacionales o de importación y la gestión de inventarios) y la logística de salida (despachos, repartos y liquidación documentaria)?
3. ¿Qué mecanismos, herramientas y/o técnicas emplea la empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicio y productividad?

#### Tecnología

1. ¿Lleva un control de los nuevos productos lanzados en un año?
2. ¿Cuenta la empresa con una página web?

### **Guía de Entrevista para Recursos Humanos**

El objetivo de la presente es caracterizar el entorno interno de la empresa Racing Motor's S.A.C. en sus aspectos de recursos humanos.

1. ¿Qué técnicas emplea para medir el clima laboral en la empresa?
2. ¿Se realiza capacitaciones a los colaboradores de la empresa?
3. ¿Qué técnicas de motivación emplea la empresa?
4. ¿Qué métodos se emplean para medir el desempeño de los colaboradores?
5. ¿Cuáles son las políticas de remuneraciones de la empresa?

### ANEXO 3. Descripción alfabética de Sub-partidas (SINTAD)

DESCRIPCIÓN ALFABETICA DE SUB-PARTIDAS (SINTAD)	
NANDINA	DESCRIPCION ALFABETICA DE SUB-PARTIDAS (SINTAD)
8714	<b>PARTES Y ACCESORIOS</b> de los vehículos de las partidas 87.11 a 87.13 Esta partida comprende el conjunto de partes y accesorios del tipo de los utilizados en motocicletas (incluido los ciclomotores), ciclos con motor auxiliar, sidecares, ciclos sin motor, sillones y demás vehículos para inválidos."
8714110000	<b>SILLONES</b> (asientos) de motocicletas y ciclomotores Asientos que tienen las motocicletas y otros vehículos análogos, motorizados."
8714190000	<b>AMORTIGUADOR</b> para motocicletas Aparato metálico de forma tubular que soportado exteriormente por un resorte interiormente de mecanismos hidráulicos.
8714190000	<b>AROS</b> para motocicletas Comprende los aros de rueda de la motocicleta.
8714190000	<b>CABLE</b> de acelerador para motocicleta* R.I.N. 2003-000915 Cable constituido por varios alambres de acero flexible, revestidos con plástico, son de uso exclusivo para motocicletas, por lo que son considerados como parte de ella."
8714190000	<b>CABLE</b> de embrague para motocicletas * Cable formado por una funda exterior flexible compuesto por espiral de acero cubierto de plástico y cable interior móvil.
8714190000	<b>CABLE</b> de freno para motocicleta * R.I.N. 2003-000896 Cable compuesto por una funda externa flexible de plástico y un cable trenzado móvil.
8714190000	<b>CABLES</b> del acelerador, para motoicletas y ciclomotores Partes de exclusivas de estos vehículos, que se presentan cortados en longitudes determinadas y con sus terminales.
8714190000	<b>CABLES</b> de freno para motocicletas y demás ciclomotores Son cables de uso exclusivos en motocicletas y demás ciclomotores, que se presentan cortados en longitudes determinadas y con sus terminales listos para su uso."
8714190000	<b>CATALINA</b> para motocicleta * Es una rueda dentada de acero, dientes puntiagudos, recibe movimiento a través de un eje motor y a la rueda posterior en motos. *
8714190000	<b>COLETA</b> delantera para motocicletas Estas partes son los llamados guardafangos o guardabarros.
8714190000	<b>CORREDERA</b> con tope, para motocicletas Parte de la motocicleta, funciona como topes de tensión en los cables del acelerador.
8714190000	<b>CUADROS Y HORQUILLAS</b> para bicicletas, triciclos y demás ciclos Comprende aquí los cuadros y las horquillas, incluidas las telescópicas, y sus partes (cabeza, vástagos, etc.).

8714190000	<b>DISCO</b> central para motocicleta Parte para la sincronización de los cambios en la motocicleta.
8714190000	<b>DISCO</b> de embrague para motocicletas * Parte del embrague que participa en los movimientos de cambio.
8714190000	<b>EJE</b> de arrastre para motocicleta Esta parte pertenece al sistema de transmisión de una motocicleta.
8714190000	<b>EJE</b> de freno delantero para motocicleta Parte usada en la reparación de frenos delanteros de la motocicleta.
8714190000	<b>EJE</b> de arranque para motocicleta Parte que pertenece al sistema de arranque del motor de una motocicleta.
8714190000	<b>EJE</b> de cambio para motocicleta Parte que trabaja en la transmisión de la motocicleta.
8714190000	<b>EJE</b> de catalina con tuerca, para motocicleta Perno cilíndrico de ajuste de la catalina, de uso en motocicletas.
8714190000	<b>GUARDAFANGO</b> o guardabarro para motocicleta Pieza metálica cóncava, sirve para evitar que los terrenos fangosos salpiquen al conductor."
8714190000	<b>GUIA</b> de leva para motocicleta Se utiliza como guía de leva del sistema de freno de los ciclos.
8714190000	<b>MANDIL</b> para motocicleta Manufactura de material plástico, su función es proteger contra el polvo, así como aligerar el peso del vehículo."
8714190000	<b>PARTES</b> las demás para motocicletas y ciclomotores Comprende: los chasis y marcos compeltos, los engranajes, caja de cambios, embragues y demás dispositivos de transmisión y sus partes, las ruedas, los frenos de cualquier clase, los guardabarros, los silenciadores, depósitos de carburantes, tubos de esca
8714190000	<b>PEDALES</b> para motocicletas Comprende los pedales de arranque, pedal de cambio de velocidad, y el pedal de freno, que es una pieza de metal cromado, acciona el freno cuando el conductor con el pie, empuja hacia abajo la plataforma."
8714190000	<b>PIÑON</b> segunda, para cajas de cambio de motocicleta. Rueda dentada de acero, con 20 dientes rectilíneos, 4 cm de diámetro; es de uso exclusivo en cajas de cambio de motocicletas.
8714190000	<b>PIÑONES</b> para motocicletas Comprende: el piñón de bomba, los piñones de arrastre, el piñón de leva para motocicleta, el piñón de segunda rueda, que es de uso exclusivo en la caja de cambio de la motocicleta."
8714190000	<b>PIÑONES</b> de arrastre, piñones de arraque y piñones de leva, para motocicletas Engranajes en acero aleado, dispositivos de transmisión de movimiento, adecuados exclusivamente para motocicletas. *
8714190000	<b>TAPA</b> de cadena para motocicleta. Esta tapa protege la cadena de motocicleta del rozamiento exterior y minimiza el polvo e impurezas.

8714190000	<b>TAPA</b> de filtro para motocicleta. Es parte exclusiva para motocicleta.
8714190000	<b>TAPA</b> bocamaza delantero para motocicleta Es una parte para motocicleta Honda.
8714190000	<b>TELESCOPICA</b> para motocicletas (amortiguador) Es un amortiguador de acero, de forma similar a un telescopio. Es de uso exclusivo para motocicletas y sirve para amortiguar los golpes de las irregularidades del terreno.
8714190000	<b>TEMPLADOR</b> de leva para motocicleta. Pieza de metal recubierta de caucho en forma de semi arco, templador de la cadena de leva en el motor."
8714190000	<b>TUBO</b> de escape para motocicleta Comprende el tubo de escape con silenciador.
8714190000	<b>VASO</b> telescópico o telescópica, parte para motocicleta. amortiguador consistente en un tubo acerado, parte de la suspensión para amortiguar los golpes de las irregularidades del terreno.
8714200000	<b>PARTES</b> para sillones y demás vehículos para inválidos Siempre que sean identificables como tales, se puede citar, por ejemplo, las carrocería de coches para inválidos y sus partes, los chasis y marcos completos, las ruedas, los paltos pedal, los pedales, palancas y dispositivos de mando, frenos de cualquier
8714921000	<b>LLANTAS</b> para bicicletas, triciclos y demás ciclos Cerco metálico exterior de las ruedas de bicicletas y demás ciclos, en el que van encajados los neumáticos.
8714929000	<b>RADIOS</b> para ruedas de bicicletas, triciclos y otros ciclos Segmentos de alambre que unen el centro de la rueda con la superficie esférica de la rueda.
8714930000	<b>BUJES</b> sin frenos para bicicletas, triciclos y demás ciclos Parte cilíndrica de hierro o acero , de bicicletas y demás ciclos sin motor.
8714930000	<b>PIÑONES</b> libres, para bicicletas Piñones que permiten al conductor dejar de pedalear, avanzando la bicicleta por inercia, como en los descensos.
8714940000	<b>FRENOS</b> incluidos los bujes con frenos, para ciclos Comprende los frenos de cualquier clase (de zapata, de varilla, de tambor, de contrapedal en el buje, etc.) y las partes como palanca, portazapatas, tambores, segmentos para frenos de tambor u horquilla de freno, los bujes con frenos, etc.
8714950000	<b>SILLONES</b> asientos para bicicletas, triciclos, monociclos. Olos sillines son los asientos de los ciclos como bicicletas, triciclos, cuadriciclos, monociclos.
8714960000	<b>MECANISMO</b> de pedal para bicicletas, triciclos, cuadriciclos Mecanismo que permite poner en movimiento los ciclos al accionar los pedales.
8714960000	<b>PEDALES</b> y sus partes para bicicletas, triciclos y otros ciclos Palanca que pone en movimiento un mecanismo al oprimirla con el pie.
8714990000	<b>CHASIS</b> de motocarros (mototaxis) Es el armazón del mototaxi o motocarro.

8714990000	<b>PARTES Y ACCESORIOS</b> las demás, para bicicletas, triciclos, y demás ciclos Comprende entre otros: las ruedas, los cambios de velocidad y sus partes, los rastrales, manillares, vástagos del manillar y puños (de corcho, de plástico, etc.),tubos del sillón y cubresillones, los tubos preparados y racores para el tubo, los guardabar
------------	---

#### ANEXO 4. Galeria de fotos de trabajo de campo



Instalaciones de Racing Motor's S.A.C.

Fuente: La tesista.





Entrevista al Gerente General Sr. Gilmer Burgos Correa

Fuente: La tesista





Personal de Ventas de la empresa Racing motor's S.A.C.

Fuente: La tesista.